

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Koit Arro

**RAHVUSKULTUURI ROLL EESMÄRKIDE  
PÜSTITAMISELE RAHVUSVAHELISES  
KORPORATSIOONIS NOVO NORDISK**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: professor Maaja Vadi

**MAGISTRITÖÖ**

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(Maaja Vadi)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2016. a

.....

(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Koit Arro)

SISSEJUHATUS .....	5
1. EESMÄRKIDE PÜSTITAMINE KULTUURILISES KONTEKSTIS:	
TEOREETILISED ALUSED .....	11
1.1 Eesmärkide määratlemine ja roll juhtimises ning rahvuskultuurilises kontekstis .....	11
1.2 Rahvuskultuuri defineerimine ja Hofstede kultuuridimensioonid .....	20
1.3 Eesmärkide hindamise praktilised võimalused rahvuskultuuri spetsiifika vaatenurgast .....	29
2. RAHVUSKULTUURI MÕJU EESMÄRKIDE PÜSTITAMISE	
PROTSESSILE NOVO NORDISK AS NÄITEL .....	42
2.1 Valim, meetodid ja Novo Nordisk AS üldiseloostus .....	42
2.2 Hinnang rahvuskultuuri rollile eesmärkide püstitamisel .....	49
2.3 Järeldused eesmärkide kultuurispetsiifikast ja ettepanekud eesmärkide rakendamiseks .....	62
KOKKUVÕTE .....	66
Viidatud allikad .....	71
LISAD .....	78
Lisa 1. Erinevused väikse ja suure võimudistantsiga kultuuri vahel .....	78
Lisa 2. Erinevused nõrga ja tugeva ebamäärasusest hoiduva kultuuri vahel .....	79
Lisa 3. Erinevused lühiajalise ja pikaajalise tulevikuvaatega kultuuri vahel .....	80
Lisa 4. Erinevused elu nautiva ja vaoshoitud kultuuri vahel .....	81
Lisa 5. Novo Nordiski ankeedi e-voice küsimused. ....	82
Lisa 6. Hofstede maskuliinsus/feminiinsus dimensiooni küsimused . ....	86
Lisa 7. Novo Nordiski e-voice maskuliinsus/feminiinsus dimensiooni küsimused .....	87

Lisa 8. Hofstede individualism/kollektivism dimensiooni küsimused. ....	88
Lisa 9. Novo Nordiski e-voice individualism/kollektivismi dimensiooni küsimused. ....	89
Lisa10. Statistiliselt olulise erinevusega MAS küsimused Novo Nordiski e-Voice ankeetide maskuliinsus/feminiinsus dimensiooni küsimuste seast. ....	90
Lisa 11 . Statistiliselt oluliste MAS küsimuste keskmised skoorid (m), variatsioonikoefitsiendid (CV) ja standardhälbed (SD). ....	91
Lisa 12. Spearmani korrelatsioonikordaja küsimuste kaupa. ....	92
Lisa 13. MAS dimensiooni klasteranalüüs riikide kaupa koos Tsehhi andmetega .....	93
Lisa 14. Statistiliselt olulise erinevusega IDV küsimused Novo Nordiski e-Voice ankeetide individualism/kollektiivsus dimensiooni küsimuste seast. ....	94
Lisa 15. Statistiliselt oluliste IDV küsimuste keskmised skoorid ja standarhälbed. ....	95
Lisa 16. Spearmani korrelatsioonikordaja IDV küsimuste kaupa. ....	96
Lisa 17. IDV dimensiooni klasteranalüüs riikide kaupa koos Tsehhi andmetega .....	97
SUMMARY .....	98

## SISSEJUHATUS

Selleks, et olla edukas tänapäevases globaliseeruvast maailmast, ei kehti ettevõtluse jaoks enam ammu riigipiirid. Oma tooteid turustatakse mitmetes erinevates riikides, mis suurendab turgu ja suurem sihturgude valik võib ka potentsiaalselt maandada riske. Selleks, et edu saavutada, peavad ettevõtted olema rahvusvahelised (Savvas *et al* 2001: 64-73), omades filiaale mitmetes erinevates riikides. Tippjuhid ei kahtle enam rahvusvahelise äri olulisuses. Kaks kolmandikku tippjuhtidest näeb välismaist turgu kui nende äriedu alust, mis tulevikus suurendab nende ettevõtte töötajate arvu ja kasumlikkust väljaspool koduriiki (Adler ja Gundersen 2008: 5). Turu suurus määrab paljuski käibe kasvatamise võimalused, mida suurem on turg, millel tegutseme, seda rohkem saame kasvatada käivet.

Tegutsedes globaalselt üksteisest sõltuvatel turgudel, tähendab tegelikkuses, et tegutsetakse mitmekülgsel ärimaastikul, mis omakorda seab hoopis teistsugused nõudmised ettevõtete juhtimisele (Cummings 2007: 10). Juhid liiguvad riikide vahel ja peavad olema suutelised kohanema ka sihtriigi olukorraga ja töötajate eripäradega selles riigis. Juhtimise juures peab järjest rohkem arvestama asjaoluga, et töötajad, sarnaselt juhtidele, liiguvad sinna, kus leidub neile sobivam või motiveerivam töö ja paremad elamistingimused. Erinevad infotehnoloogilised lahendused avardavad märgatavalt ka töötajate valikuid. Koostatakse erinevaid parimate tööandjate edetabeleid ning arendatakse rakendusi, mis aitavad andekatel töötajatel valida endale sobivat linna, kus töötada (Teleport kodulehekülg 2015). Seega on möödas ajad, kus kogu oma elu elati ja töötati ühes piirkonnas. Inimeste lihtne ja suhteliselt odav riikide vaheline liikumisvõimalus ning internet on aluse pannud globaalsele tööturule. Ettevõtte juhid peavad arvestama võimalusega, et töötajad teavad oma võimalusi ja konkurendid teavad häid töötajaid ning oskavad neile pakkumusi teha.

Kaks kolmandikku tippjuhtidest usub, et inimressursside efektiivne juhtimine on rahvusvahelise äriedu aluseks (Adler, Gundersen, 2008: 6). Inimressurssi peetakse

ettevõtte kõige väärtuslikumaks varaks. Tänapäevane juht peab looma keskkonna, milles töötajad tunneksid ennast hästi ja kus nad sooviksid töötada. Seega on heade töötajate leidmine ja ettevõttes hoidmine järjest suurema tähtsusega, sest töötajate palkamine ja koolitamine on kulukas protsess. Eriti kulukas on hea töötaja asendamine juhul, kui konkurent ta üle meelitab.

Ka Eestis on näha, et juhul kui ettevõtte tegutseb sektoris, kus tööjõu turg on globaalne nagu näiteks infotehnoloogia, pead sa oma töötajate hoidmisse palju panustama. Ühelt poolt panustatakse oluliselt töötajate füüsilisse heaolusse. Infotehnoloogiaettevõtetes on standardiks kujunenud vaba aja veetmise võimalustega kontorid, ettevõtte poolt tasutud massaaž ja paljud muud soodustused. Need aspektid on olulised just feminiinsematele kultuuridele, kus panustatakse oluliselt sellesse, et hoida töötajaid ettevõttega seotuna ja tööle pühendununa. Tööle pühendunud töötajad saavutavad paremaid tulemusi. Tööle pühendumise saavutamiseks on vaja rakendada nii sisemisi kui ka tööressursse (Bakker 2011: 266-267). Ilus kontor ja lisavõimalused on ainult üks osa tööressurssidest, mis aitavad saavutada tööle pühendumist.

Lisaks füüsilisele keskkonnale, moodustavad olulise osa tööressurssidest ka sotsiaalne pool ja organisatsioonilised aspektid. Oluline roll on õigel eesmärkide seadmisel, tagasisidel ja töötajate arendamisel (Bakker 2011: 266), et neil oleks võimalik seatus eesmärgi saavutada. Olulist rolli selles mängivad ka õigetel alustel seatud tööeesmärgid. Selleks, et hoida töötajaid motiveerituna ja ettevõttega seotuna, peaks töötajad tegema midagi, millesse nad usuvad (Vroom 2005: 94). Seega tööeesmärgid peaksid töötajate jaoks olema arusaadavad, usutavad ja seeläbi ka motiveerivad, et töötajad need omaks võtaksid.

Aspekte, millega eesmärkide seadmisel arvestada, on väga mitmeid. Kui töötaja mõistab eesmärgi, saab aru mille alusel teda hinnatakse ning kui eesmärgiga seotud ajaperiood ei ole liiga pikk, siis seatud tööeesmärk tõstab töötaja motivatsiooni ja tulemuslikkust. Tööeesmägi puhul on äärmiselt oluline, et töötaja tunneks seda enda eesmärgina ja seeläbi samastuks sellega ning selle tulemusena täidaks eesmärgi täie pühendumusega.

Üks oluline tingimus, mis määratleb, kas seatud eesmärk vastab ülalmainitud kriteeriumitele ja kas töötaja sellega samastub, on kultuuriruum, milles me oleme ülesse

kasvanud. Kuna erinevatele kultuuridele on omased erinevad väärtused ja erinevad käitumismustrid, siis ka juhtides inimesi rahvusvahelises ettevõttes, ehk siis erinevates kultuurides, peab arvestama rahvuskultuuridest tulevaid eripärasid. Seda nii eesmärkide püstitamise kui ka motivatsioonipakettide valiku juures.

Tööeesmärgid, mis ühes kultuuris on tööviljakust tõstvad, võivad teises kultuuris olla demotiveerivad (Hofstede 2001: 385-388). Sama kehtib ka motivatsioonipakettide kohta, mis toimivad ühes kultuuris tööviljakust tõstvana, samas kui teises kultuuris on selle mõju tööviljakusele pea olematu, sest motivatsioonipakett ei täida oma eesmärki *Ibid.*. Samuti võivad riigisisised kultuurilised erinevused oluliselt mõjutada juhtkonna käitumist (Volonte 2015: 114). Juht ei saa alahinnata rahvuskultuuri mõju oma töötajatele. Rahvusvahelistes organisatsioonides, kus on vaja juhtida erinevatest riikidest pärinevaid inimeste grupe, on sageli juhtimise ja eesmärkide püstitamise protsess korporatsioonis ühtne ja ei arvesta rahvuskultuuri eripäradega. Selliselt on see üles seatud ka ettevõttes Novo Nordisk, kus kasutades tasakaalus tulemuskaarti, jagatakse eesmärgid allapoole kuni üksikindiviidini välja. Samas ei analüüsita neid eesmäärke rahvuskultuurist ja sellest tulenevate väärtuste ja käitumismustrite kontekstis.

Rahvuskultuuri mõjusid organisatsioonis on Geert Hofstede, Hollandi antropoloog, hinnanud kasutades rahvuskultuuri kirjeldamiseks 6 dimensiooni. Vaadates ühte dimensiooni, mis kirjeldab rahvuskultuuri teljel individualism-kollektivism, tekib õigustatud küsimus, kas väga individualistlikus Soomes saame me inimestele eesmäärke püstitada samadel alustel kui mõnes väga kollektivistlikus riigis? Uuringutega on näidatud, et kollektivistlikus riigis indiviidi tööpanuse hindamine vähendab töötulemust. Ka töötajate motivatsioon ja motivatsiooniskeemid on kohati erinevad individualistlikus ja kollektivistlikus kultuuris. Kollektivistlikus riigis, nagu näiteks Jaapan, võib individuaalne preemia saajale hoopis piinlikust valmistada ja omada seega täiesti vastupidist efekti plaanitule.

Või teise näitena, vaadates Hofstede feminiinsus-maskuliinsus dimensiooni, siis maskuliine kultuur on võistluslik ja töötajaid motiveerib sisemine konkurents. Feminiine kultuur väärtustab aga hoopis suhteid ja harmooniat. Maskuliinne kultuur on raha ja tulemuspõhine, seega on preemiana eelistatud raha ja materiaalsed väärtused, samas kui feminiinse suunaga riikides on efektiivne preemia pigem vaba aeg,

soodsamad tingimused ja sümboolsed kingitused (Treven 2005: 53). Ettevõtte ja juht peaksid valima tööeesmärgid ja boonusskeemid, mis oleksid töötajaid innustavad ja motiveerivad.

Ehk kui rääkida rahvusvahelistest korporatsioonidest, nagu ka Novo Nordisk, siis kultuuriliste erinevustega ei arvestata eesmärkide seadmisel ja preemiate planeerimisel. Korporatsiooni ühtset motivatsioonisüsteemi võiks õigustada see, kui ettevõtte on suutnud luua toimiva sisemise kultuuri, mis paneb erinevate riikide töötajad sarnaselt suhtuma eesmärkidesse ja boonussüsteemi. Kui rahvuskultuuri mõjud on Novo Nordiskis siseselt selgelt märgatavad, siis tuleks nendega arvestada ka tööeesmärkide seadmisel ja motivatsioonipakettide valikul, selleks et saavutada töötajate maksimaalne tööle pühendumine ja maksimaalne töötulemus. On olemas selged seosed tööeesmärkide, rahvuskultuuri ja töötulemuse vahel.

Eelnevast lähtuvalt on käesoleva magistr töö eesmärgiks välja tuua, millist rolli mängib rahvuskultuur internatsionaalses ettevõttes Novo Nordisk ja mil määral peab rahvuskultuuriga arvestama eesmärkide püstitamisel.

Käesoleva magistr töö uurimisülesanneteks on:

1. Analüüsida eesmärkide seadmist ja seda mõjutavaid tegureid.
2. Anda ülevaade rahvuskultuuri mõistest ja rahvuskultuuri mõju hindamisest seoses eesmärkide seadmisega.
3. Anda ülevaade eesmärkide seadmist mõjutavatest kultuuridimensioonidest ja analüüsida nende mõju sektori ja riikide aspektidest lähtudes.
4. Kujundada metoodika eesmärkide püstitamise ja rahvuskultuuri seoste analüüsimiseks.
5. Eesmärkidega seotud kultuuridimensioonide abil korporatsioonis Novo Nordisk empiirilise uurigu teostamine ja seoste väljatoomine.
6. Järelduste ja soovitude tegemine eesmärkide seadmise kohta Novo Nordiskile, vastavalt uurimistulemustele.

Käesolev töö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk jaguneb kolme osasse. Esimeses osas käsitletakse eesmärkide seadmist, selle protsessi etappe ja elemente. Uuritakse, mil viisil mõjutab rahvuskultuur eesmärkide seadmise protsessi. See on organisatsiooni kontekstis olulise tähtsusega, sest töötaja läbipõlemise kulu on



ettevõttele väga suur. Edukad on need ettevõtted, kes suudavad värvata, edukalt rakendada ja hoida oma väärtuslikku inimressurssi. Selle juures on oluline, et eesmärgid, millest tulenevalt püstitatakse töötajatele tööülesandeid ja arengueesmäärke, oleks töötajale motiveerivad ning mõistetavad. Eesmärkide tajumise juures on oluline roll rahvuskultuuril.

Esimese peatüki teises osas kirjeldatakse, mis on rahvuskultuur ja kuidas seda defineeritakse. Seejärel analüüsitakse täpsemalt, milliste meetodikate abil oleks võimalik mõõta rahvuskultuuri mõju. Antud töös keskendutakse Geert Hofstede rahvuskultuuride dimensioonide jaotusele (Hofstede, 2001). Antakse ülevaade Hofstede rahvuskultuuri kirjeldavate dimensioonidest, mida on kuus: maskuliinsus, võimudistants, individualism, ebamäärasuse vältimine, elu nautimine ja lühi või pikaajaline vaade tulevikku *Ibid.* Seejärel leitakse, millised dimensioonid on seotud eesmärkide seadmisega. Kirjanduse andmetel on neid kolm: maskuliinsus, individualism ja võimudistants. Antud töös keskendutakse maskuliinsus ja individualismi dimensiooni analüüsile.

Esimese peatüki kolmandas osas vaadatakse eesmärkide hindamise praktilisi võimalusi lähtudes sektorist ja rahvuskultuuri vaatenurgast. Selles peatükis keskendutakse töös kasutatavate individualismi ja maskuliinsuse dimensiooni analüüsile, lähtudes uuringus osalevate riikide spetsiifikast. Need riigid on: Eesti, Läti, Leedu, Tsehhi, Ungari, Poola, Serbia, Rumeenia, Bosnia ja Sloveenia. Lähtudes nende kümne riigi individualismi ja maskuliinsuse skooridest analüüsitakse, kuidas need dimensioonid mõjutavad eesmärkide seadmist ja inimeste juhtimist. Lisameetodina antakse esimeses peatükis ülevaade ka klasteranalüüsist, mis on üks kultuuri kirjeldamise meetodikatest. Klasteranalüüsi kirjeldavas kirjanduse ülevaates keskendutakse töös analüüsitavatele riikidele ja nende seostele kirjanduses. Lisaks antakse kolmanda osa lõpus ülevaade sektorist, milles Novo Nordisk tegutseb, ja selle sektori spetsiifikast. Samuti selle spetsiifika mõjust juhtimisele ja rahvuskultuuri võimalikust mõjust antud sektorile.

Teine peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks. Teise peatüki esimeses alapeatükis antakse ülevaade korporatsioonist Novo Nordiskist. Kirjeldatakse ettevõtte eripära, struktuuri ja majandusnäitajaid. Antakse ülevaade valimist ja töös kasutatavatest andmetest. Töös keskendutakse Hofstede meetodikale ja kahele kultuuridimensioonile,

mis on seotud eesmärkide seadmise protsessiga: individualism ja maskuliinsus. Empiirilises osas leitakse metoodika nende dimensioonide analüüsimiseks Novo Nordiski küsitluse *e-Voice* kaasabil. Teises alapeatükis viiakse läbi analüüs individualismi ja maskuliinsuse dimensiooni kirjeldavate andmete alusel. Kokkuvõtvalt on eesmärgiks võrrelda, kas Novo Nordiski ankeetidest leitavad maskuliinsus ja individualismi dimensioonide tulemused sarnanevad Hofstede rahvuskultuuri tulemustele. Kui leitakse kokkulangemine Hofstede andmete ja Novo Nordiski ankeetide vahel, siis võib eeldada, et rahvuskultuurist tulenevad mõjud on nendes dimensioonides domineerivad. See omakorda tekitab küsimuse, kas eesmärkide seadmisel ja motivatsiooniskeemide väljatöötamisel peaks rohkem arvestama kultuurist tulenevate eripäradega.

Kui Novo Nordiski ankeetidest saadav tulemus on erinevates riikides sarnane ning ei lange kokku Hofstede rahvuskultuuri skooridega, siis võib eeldada, et uuritavas korporatsioonis on õnnestunud luua toimiv ettevõttesisene kultuur, ehk inimesed mõtlevad ja saavad asjadest aru sarnaselt. Kui situatsioon on selline, siis saab järeldada, et korporatsiooni ühtne eesmärkide seadmise ja motivatsiooni süsteem täidab oma eesmärgi ja on inimeste jaoks mõistetav ja motiveeriv. Tuginedes töös leitud andmetele antakse töö tulemusena soovitusel, mida võiks muuta paremaks või kas antud süsteem sobiv.

Märksõnadena võiks välja tuua: Hofstede kultuuridimensioonid, eesmärkide seadmine, klasteranalüüs, kultuuride vahelised uuringud, kultuurierinevused.

# 1. EESMÄRKIDE PÜSTITAMINE KULTUURILISES KONTEKSTIS: TEOREETILISED ALUSED

## 1.1 Eesmärkide määratlemine ja roll juhtimises ning rahvuskultuurilises kontekstis

Eesmärk on midagi, mille poole püüeldakse või mida tahetakse saavutada. Seatud eesmärk, mida inimene suudab endale visualiseerida, annab sihipärase vaate tulevikku ja suurema tõenäosusega jõutakse eesmärgini (Wilson ja Dobson 2008:6, Alessandra 2006: 6). Kui on olemas nägemus, kuhu soovitakse välja jõuda, siis see tõstab motivatsiooni, sest mõistetakse, et tehtavad sammud aitavad meil saavutada oma tulevast eesmärgi. Latham ja Locke on näidanud, et eesmärkidel on suunav, energiat andev ja püsivust tõstev funktsioon (Latham ja Locke, 2002: 706-707). Eriti oluline on see juhul, kui on vajadus täita ebameeldivaid ülesandeid. Sel juhul on eriti oluline, et inimene mõistaks tegevuse sügavamad mõtet, selleks et tal säiliks motivatsioon eesmärgi täita. Juhul, kui inimene ei mõista seatud eesmärgi ja ei pühendu selle täitmisele, siis eesmärk ei täitu (Latham ja Yukl, 1975: 841). Eesmärgid võivad olla nii eraelulised kui tööalased. Antud magistritöös keskendutakse eesmärkidest rääkides tööalastele eesmärkidele.

Õigesti püstitatud eesmärk on väga võimas vahend, mis aitaks meid edasi või saavutada paremaid tulemusi (Schweitzer *et al* 2004: 429), aga selle saavutamiseks peame me eesmärgi seadma õigesti. Valedel alustel seatud eesmärgis võib peituda ka ohte. Eesmärgid võivad olla liialt suunavad, mille tulemusel hakatakse käituma ebaetiliselt (Ordóñez *et al*, 2009:6). Näiteks tehakse eesmärgi täitmise nimel mittevajalikke töid, et klientidelt saks rohkem raha küsida.

Teine probleem seisneb selles, püstitatud eesmärgi ei saavutata. Inimesel on olemas kas ambitsioon kuhugi jõuda või unistus midagi teha, mida defineeritakse kui eesmärgi, aga

reaalsuses on tegu lihtsalt mõtte või visiooniga. Visiooni ja eesmärgi oluline vahe seisneb nende püstitamises. Visioon on laiem nägemus, miks me midagi teeme. Eesmärgid aitavad meil oma visiooni saavutada ja taktikad on sammud, mida me peame tegema, et jõuda oma eesmärgini (Rouillard 2009: 18). Kui võrrelda eesmärgi saavutamist reisimisega, siis unistus või visioon on see koht, kuhu me tahaksime välja jõuda. Kohalejõudmiseks vajaksime me kaarti ehk siis kohta või eesmärki kaardil, kuhu me tahame jõuda, ja paikapandud teekonda kaardil ehk taktikat, kuidas sinna täpselt jõuda.

Sama kehtib ka eesmärkide seadmise kohta. Eesmärkide püstitamine algab eesmärgi sõnastamisest ja kirjapanemisest. Paktiliselt kõik teoreetilised allikad, mis käsitlevad eesmärkide seadmist, ütlevad, et eesmärgid peavad olema püstitatud kirjalikult (Wilson ja Dobson, 2008: 4, Alessandra 2006: 5), mis annab eesmärkide püstitamisele konkreetse väljundi.

Kui esimene tingimus, millega enamus autorid tunduvad nõustuvat, on eesmärkide kirjapanek, siis teine aspekt, mis jookseb läbi paljudest töödest, on eesmärkide seadmise reeglid ehk raamistik. See raamistik kannab nime SMART (tark/nutikas) (Day ja Tosey, 2011: 517; Rouillard, 2009:47, Alessandra 2006: 5-7) ja annab ette reeglid selleks, et eesmärkide seadmine oleks võimalikult tulemuslik. See raamistik on alguse saanud Peter Drucker eesmärgipärase juhtimise teooriast ja tänasel päeval kasutatakse seda nii eraeluliste, kui ka tööeesmärkide seadmisel.

Sõna SMART tuleb kokku ingliskeelsete sõnade esitähedest. Selle definitsiooni järgi, peaks eesmärgid olema spetsiifilised (*specific*), mõõdetavad (*measurable*), saavutatavad või tegevusele suunatud (*achievable/action oriented*), töötaja või indiviidi jaoks olulised või realistlikud (*relevant/realistic*) ja ajaliselt piiratud (*Time bound*) (Day ja Tosey, 2011: 517; Rouillard, 2009:47, Alessandra 2006: 5-7). Erinevad käsitlused võivad anda nendele tähtedele ka erinevaid tähendusi, siis eesmärgi spetsiifilisus ja ajaga piiratus on kaks kindlalt muutumatut aspekti. Samuti ka see, et eesmärk ja selle täitmine peaks olema mõõdetav. Niinimetatud A ja R on kõige sagedamini kohandatud, tavaliselt sel põhjusel, et sobituda kas korporatsiooni eesmärkidega või mõne teooriaga. Tihti aga on sõnalisele erinevusele vaatamata sisu sarnane.

Lähtudes nendest parameetritest on Rouillard (2009: 18) oma raamatus sõnastanud eesmärgi kui spetsiifilise, mõõdetava tulemuse, mis saavutatakse määratud aja jooksul ja piiratud ressursside tingimustes. Kui analüüsida Rouillard'i defineeritud parameetrite sisu, siis kõik parameetrid, mis ühte hästi seatud eesmärki kirjeldavad, aitavad inimesel ennast eesmärgiga paremini samastada.

Spetsiifilisus, mõõdetavus ja ajaline piiratus aitavad eesmärgi muuta inimese omaks ja talle arusaadavaks. Mitmed uuringud on näidanud, et spetsiifilised ja piisavat pingutust nõudvad eesmärgid aitavad suurendada tootlikkust (Latham ja Locke, 2002: 711, Latham ja Yukl, 1975: 829-830; Latham ja Locke 2006: 265), samas peavad olema saavutatavad ilma pettuseeta. Spetsiifilisus annab eesmärgile piisava täpsuse, et töötaja saaks aru, mida temalt oodatakse. Mõõdetavus annab töötajale arusaamise, mille alusel tema tööd hinnatakse. Realistlikult täidetavasse eesmärki usub inimene rohkem, sest ta näeb et see on saavutatav. Ka spordis suudavad inimesed tihti teha rekordeid, kui ollakse kellegagi peaaegu võrdne ja võit tundub käeulatuses. Kui vastane on pool ringi ees, siis väga suur osa inimesi ei pinguta enam võimete piiril. Paljud töötajad pole valmis pingutama, kui neil on tunne, et nad nagunii ei saavuta seda eesmärki, sest ootused on liialt kõrged. Lisaks võib liialt kõrge eesmärk, mida ei suudeta täita, suunata inimese ebaeetiliselt käitumisele ja isegi pettusele (Ordonez *et al*, 2009: 9). Eesmärk peab olema töötaja jaoks oluline ja peab samastuma töötaja väärtustega ning panema töötaja uskuma, et ta teeb midagi olulist. Kui inimene ei mõista talle antud ülesannet, siis võib tegevus mõjuda talle karistusena.

Ajaline piirang seab eesmärgile piirid ning teeb eesmärgi paremini hoomatavaks. Seega hästi seatud eesmärk peab olema töötajale arusaadav, ta peab mõistma, mille alusel teda hinnatakse ja ta peab tunnetama, et ta suudab ka selle eesmärgi saavutada. Vastupidisel juhul võib seatud eesmärk vähendada tulemuslikkust (Taylor 2013: 461) Ehk töötaja peab aru saama mida ta teeb ja see tegevus peab tema jaoks väärtust omama.

Kuna erinevates kultuurides elavad inimesed omavad erinevaid sisemisi väärtusi, siis mõjutavad need väärtused ka püstitatud eesmärkide tajumist. Kui me püstitame endale eraelulisi eesmärke, siis me lähtume enda sisemistest väärtustest. Oluliselt keerulisemaks kujuneb tööeesmärkide seadmine. Rahvusvahelistes korporatsioonides kasutatakse erinevates riikides tihti ühtseid põhimõtteid planeerimiseks ja tegevuste

eesmärgistamiseks. Ka eesmärgid, mis inimestele püstitatakse, on tihti läbi korporatsiooni sarnased. Samas tekib küsimus, kas töötaja näeb püstitatud eesmärki ja selle eest saadavat tasu või boonust sarnaselt tema naaberriigis töötavale kolleegile või aitaks tööeesmärgi kohandamine saavutada paremaid tulemusi?

Eesmärkidel on juhtimise juures täita väga suur roll (Schweitzer *et al.* 2004: 422). Enamus suurtest ja edukatest ettevõtetest töötab globaalselt turul, kus oma tooteid või teenuseid tuleb müüa erineva taustaga inimestele ja juhtida erinevast rahvusest pärinevaid inimeste grupe. Need erinevused võivad väljenduda väga väikestes detailides. Kui Saksa ettevõtte läheb Itaalia turule, mõistab ta väga hästi, et ta peab arvestama kohaliku turu tingimustega (Lewis 2006: 19). Samuti peab juht, kes soovib olla edukas, arvestama töötajate kultuurist tulenevate eripäradega *Ibid.* Organisatsioonile võib anda märkimisväärse kulude säästu ja konkurentsieelise, kui neil on olemas võimekus leida häid, erineva kultuurilise taustaga töötajaid ning hoida neid ettevõttega seotuna ja motiveerituna (Cox, Blake 1991: 54). Kui töötajad on demotiveeritud ja seetõttu ettevõtetest lahkuvad, tekib selles suur kulu. Uute töötajate leidmine ja koolitamine on kallid. Samas erinevad inimesed rikastavad ettevõtet oma teadmiste ja oskustega. Seega on organisatsiooni jaoks oluline, et arvestataks ja tegeletaks kultuuridest tulenevate eripäradega.

Eesmärkide suur roll seisneb selles, et hoida inimest motiveerituna ja töö või tegevusega seotuna. Seda seisundit defineeritakse kui tööle pühendumist (*engagement*) (Bakker 2011: 266, Salanova, Schaufeli 2008: 118). Tööle pühendumine on positiivne, rahuldust pakkuv tööga seotud seisund, mida iseloomustavad kolm tegurit: suur jõudlus (*vigour*), pühendumus (*dedication*) ja vastuvõtlikkus (*absorption*) *Ibid.* Tööle pühendumine ei ole hetkeline ja väga selgelt kirjeldatav olukord nagu näiteks emotsioon *Ibid.* Pühendumist peetakse püsivaks afektiivsuse-motivatsiooni seisundiks, mis ei keskendu ühelegi konkreetsele objektile, sündmusele ega käitumisele *Ibid.* Tööle pühendumist tuleb eristada tööga rahulolust ja ka motivatsioonist, sest kumbki neist ei vasta kõigile kolmele tegurile *Ibid.* Motivatsiooniga kirjeldatakse sisemist jõudu, mis aitab töötajal saavutada eesmärgi (Lindner 1998), samas ei tähenda motivatsioon vastuvõtlikkus ega ka suurt jõudlust. Samas on kõrge motivatsioon vajalik eeldus, et töötaja saavutaks tööle pühendumise seisundi.

Eesmärkide seadmine ja mõistmine on töölepühendumise aluseks. Uuringutega on näidatud, et juhul kui töötajad seavad eesmärged koos oma ülemustega, on töötajad rohkem tööle pühendunud (Mone ja London, 2009, viidatud läbi Mone *et al*, 2011: 206) ja avatumad ka erinevatele muutustele (Hertzberg *et al*, 2010: 10). Kui töötajad on kaasatud eesmärkide seadmise protsessi ja seeläbi mõistavad paremini, mida neilt oodatakse, siis on töötajad oluliselt rohkem tööle pühendunud (Taylor 2013:460), kuna seatud eesmärk tundub neile omane.

Hea juht peab ka kindlasti arvestama asjaoluga, et mittepühendumisel on oma selge hind. Konsultatsioonifirma Aon Hewitt hindas enda poolt Poolas läbi viidud uuringus mittepühendunud töötaja kuluks 40 000 zloti (9 168 EUR) (AON Hewitt 2015). Samuti tuleb arvestada asjaoluga, et tööle pühendumise äärmuslikuks vastandiks võiks lugeda läbipõlemist (*burnout*). Läbipõlemist iseloomustatakse emotsionaalse kurnatuse, isiksuse muutuse ja vähenenud isikliku suutlikkusega (Jürisoo 2004: 47). Läbipõlenud töötaja on organisatsioonile vägagi suur kulu. Ühelt poolt võib tekkida otsene kulu töötaja haiguslehel viibimisest, läbi mille suureneb koormus teistele töötajatele. Samas läbipõlenud töötaja toimetel võib teiste kolleegide töömoraal langeda ja vitaalsus kaduda (Jürisoo 2004: 50), mis lõpuks viib märgatava tootlikkuse vähenemiseni. Seega tuleks selliseid kulusid kindlasti vältida. Sellest tulenevalt tekib küsimus, kuidas hoida töötajaid motiveerituna ja pühendununa ja veelgi olulisem, et kuidas vältida tema läbipõlemist.

Kui vaadelda tegureid, mis mõjutavad tööle pühendumist, siis need võib jagada kaheks- tööressurssideks (*job resources*) ja isiklikeks ressursideks (*personal resources*) (Bakker 2011:266-267). Tööressursside alla liigitub töökeskkond. Selle teguriteks on sotsiaalne tugi kolleegidelt, selged eesmärgid, tagasiside, ülesannete varieeruvus, autonoomsus ja õppimisvõimalused *Ibid*. Huvitaval kombel on tööressursid eriti motiveerivad hetkel, kui töö on raskeks ja töömaht on suur. Teine pool teguritest on isiklikud ehk inimesest endast tulevad ressursid. Paremini tööle pühenduvad inimesed on sisemiselt optimistlikud, kõrgema enesehinnangu, paindlikuma ellusuhtumise ja arvamusega, et nemad kontrollivad keskkonda nende ümber. (Bakker 2011: 267). Ettevõttes inimeste juhtimisel saab juhtida ja suunata tööga seotud ressursse. Isiklike ressurside suunamiseks jäävad juhtide võimalused tihti piiratuks.

Organisatsioonilise ebamäärasusega on seotud mitmeid faktoreid, mis võivad suurendada tööle pühendumist või põhjustada läbipõlemist. Selgelt võib tööga seotud faktorite all välja tuua inimestele ebaselged või ebarealistlikud tööeesmärgid või tööülesanded (Jürisoo 2004: 94). Läbipõlemise vältimiseks on hädavajalik juhtida töötaja töökoormust ja anda talle täitmiseks tööeesmärgid, mis on talle jõukohased ja täidetavad *Ibid*, samas on vaja arvestada asjaoluga, et kõrged eesmärgid suurendavad sooritust (Taylor 2013: 459; Schweitzer 2004: 429). Kui vaadata ettevõtete ja juhtide võimalusi hoida töötajaid tööle pühendatuna, siis suure tõenäosusega pole raha see, mis aitaks hoida inimesi motiveerituna ja pühendununa, vaid pigem tegevuse sügavam mõte. Tasuga seotud uuringud on jõudnud ebaühtlaste tulemusteni. Kuigi mõnedes uuringutes on näidatud seoseid töötasu ja motivatsiooni vahel, siis enamus töid pole sellist seost leidnud (Olafsen *et al*, 2015: 454). Raha võib olla motivatsiooniga seotud väikeste sissetulekute korral.

Dan Ariely on oma töödes jõudnud sarnasele järeldusele, et juhul, kui inimene näeb, et tema tööd kas ei väärtustata või töö ei oma sisulist tähendust, siis inimeste motivatsioon ja tahe töötada väheneb oluliselt. Tihti on mitmete tegevuste sisuline olemus pigem sotsiaalne ja selle tasakaalu võib raha pigem rikkuda (Ariely, 2011: 79). Ariely on eksperimentidega näidanud, et kui inimesed näevad oma tehtud töö ebaolulisust, siis ei motiveeri neid ka raha. Pigem jäetakse töö tegemine pooleli või tehakse tööd väikse jõudlusega.

Seega eesmärgi saavutamiseks ja tööle pühendumiseks on tarvis sisemist lüket, mida ei saavuta puhtalt raha abil. Raha võib olla motivatsiooni allikaks juhul, kui tegemist on väga väikeste sissetulekutega. Seda kinnitavad ka juba üsna vanad teooriad. Kui vaadata Abraham Maslow 1943 aastal avaldatud inimvajaduste hierarhiat (Maslow 1943), siis ka sellest teooriast lähtub, et eesmärkide seadmisel on väga suur roll inimese jaoks. Seda eriti juhul, kui tegemist on keskmisest kõrgemini tasustatud töötajatega. Juhul, kui töötaja sissetulek on piisavalt suur, et katta ära füsioloogilised ja turvavajadused, siis inimesed soovivad, et elul ja nende tegevustel oleks laiem mõte. Seega on nende inimeste puhul eriti oluline, et nad oma tööst saaksid eneseteostust ja tunnustust. Arusaadavalt inimese enda poolt täidetavad ja õigesti püstitatud eesmärgid on olulised selleks, et hoida neid spetsialiste motiveerituna ja ettevõttega seotuna. Seetõttu



räägitakse ka järjest rohkem töösoorituse juhtimisest, et saavutada töötaja tugev tööle pühendumine. Töösoorituse juhtimise puhul peetakse oluliseks 5 aspekti (Mone *et al* 2011: 206):

1. Püstitada sooritus ja arengueesmärgid.
2. Anda pidevat tagasisidet ja tunnustust.
3. Juhtida töötaja arengut.
4. Viia läbi poolaasta ja aastalõpu hindamised.
5. Luua usaldav ja energiatandev sisekliima.

Tööeesmärkide seadmist peetakse töösoorituse juhtimise protsessi kõige kriitilisema tähtsusega etapiks (Pulakos 2009: 40). Paljud korporatsioonid lähtuvad tööeesmärkide seadmiselt SMART raamistikust, kuid tihti ei arvestata seal juures rahvuskultuuridest tulevate eripäradega. Selleks, et tööeesmärk tunduks töötajale omane, peab ta seda hästi mõistma ja sellega samastuma. Siin tuleb mängu erinevatest kultuuridest tulenev mõju. See eesmärk või motivatsiooniskeem, mis ühes kultuuris on vägagi asjakohane, võib teises kultuuriruumis tuua hoopis negatiivse tulemuse.

Kui vaadata, mis on töötajatele oluline, siis erinevates riikides ja kultuurides on tööga seoses olulised erinevad aspektid (Treven 2005: 54). Juhid peavad töötajatele eesmärkide seadmisel arvestama sellega, mis on töötaja jaoks oluline. Samas, planeerides tööd ja seades eesmärke, muutuvad juhid vähem reaktiivseks ja suudavad ennetada probleeme (Wlison ja Dobson 2008: 65). Kui vaadata näitena, mis on erinevates riikides töö juures oluline, siis huvitava sisuga töö on kõige olulisem Suurbritannia, Belgia ja Iisraeli töötajate jaoks, samas Jaapanis peetakse oluliseks head sobivust antud ametikohale (Treven 2005: 53). Jaapanis on väga oluline, et töökohal oleks suur autonoomia, mis on olulisuselt viimaste tegurite seas Suurbritannias *Ibid*. Iisraelis pole oluline, et töökoht oleks kindel, samas kui teistes riikides peetakse seda vägagi oluliseks *Ibid*. Kui Saksamaalt pärit juht läheks tööle Iisraeli ja eeldaks, et ta suudab hoida kohalikud töötajad motiveerituna ja ettevõttega seotuna, siis kindla töökoha lubamine seda efekti ei annaks. Juhtides rahvusvahelist ettevõtet, peaks hea ja tulemuslik juht töötajaid motiveeritute ja pühendunudena hoidmiseks kindlasti arvestama ka kulturist ja riigist tulenevaid erisusi. See aitab tal muuhulgas tõsta

kasumilikkust ja vältida kulude tõusu. Planeerides töötajate eesmärgke, peab nende eripäradega arvestama.

Kui üritada mõista, kuivõrd oluline võib olla rahvuskultuuri mõju tööeesmärkide seadmisele, võib leida häid näiteid, vaadates Hofstede kultuuridimensioonide mõju tööeesmärkidele ja motivatsioonile. Hofstede teooria mõõdab kultuuri mõju läbi kuue dimensiooni, mis on maskuliinsus, kollektivism, võimudistants, ebamäärasuse vältimine, vaate kaugus tulevikku ja elu nautimine (Hofstede 2011: 8). Individualismi-kollektivismi dimensiooni puhul tekib küsimus, kas väga individualistlikus riigis, näiteks Ameerika Ühendriikides, saame me inimestele eesmärgke püstitada samadel alustel kui mõnes väga kollektivistlikus riigis, näiteks Hiinas. Kui rõhutada indiviidi panust individualistlikus kultuuris, saame me tõsta kasumilikkust (Ghemwheat, Reiche, 2011: 8). Kollektivistlikus kultuuris aga saame indiviidi panust rõhutades madalama kasumilikkusega tulemi. Kollektivistlikus kultuuris tuleks pigem rõhuda grupi panusele ning sellega peaks arvestama ka valitud tööeesmärk. Vastasel juhul on väga tõenäoline, et Ameerika Ühendriikidest pärit indiviidi ja tema isikliku panuse keskse juhtumistiiliga suudetakse Hiinas oma parimaid töötajaid tugevalt demotiveerida ja seda ainult sellega, et tõstetakse esile nende isiklikku panust. Väga tihti on erinevad mudelid ja juhtumisteooriad pärit Ameerika Ühendriikidest ja toimivad seal väga hästi. Paraku on näha, et Ameerika Ühendriikides toimiva teooria rakendmaine mõnes muus riigis ei too soovitud tulemusi.

Kui vaadelda teist Hofstede dimensiooni võimukaugust, siis väikse võimukaugusega riikides ei sea eesmärgke ülemus, vaid eesmärkide seadmine on protsess. Osalev juhtime suurendab kasumilikkust, kui tegu on madala võimukaugusega riigiga, samas kui suure võimukaugusega riikides teeb see tulemise halvemaks (Ghemwheat, Reiche, 2011: 8). Ameerika Ühendriikides, Skandinaavias, Suurbritannias ja Saksamaal ei püstita eesmärgke mitte ülemus, vaid eesmärkide seadmisel on oluline osa töötaja kaasamisel. Samas suure võimukaugusega riikides, Belgias Prantsusmaal ja Itaalias, püstitab eesmärgke ülemus. Kui on soov demotiveerida prantslast või belglast, siis tuleks neid tööeesmärkide püstitamise protsessi kaasata. Samas Skandinaavias ja Hollandis on ülemuse poolt ilma läbirääkimiseta seatud eesmärgid demotiveerivad. Lisaks sellele

peetakse Hollandis ja Skandinaavias normaalseks, et eesmärgid vaadatakse protsessi käigus üle ja vajadusel korrigeeritakse.

Kõrge maskuliinsuskooriga riikides, nagu Suurbritannia ja Ameerika Ühendriigid, ei ole eesmärkide muutmine protsessi käigus aktsepteeritav ja kõrgelt motiveeritud töötajatelt oodatakse keeruliste eesmärkide saavutamist (Wursten, 2015), mis mõnes kultuuris annab hoopis vastupidise tulemuse. Konsultatsioonifirma Primeum (Primeum konverentsiettekanne 2016) on uurinud eesmärkide täitmise tulemit ja selle standardhälvet. Seatud tööeesmärkide täitmise standardhälve on märksa väiksem Põhjamaades ja suurem Lõuna-Euroopas. See tähendab, et Põhjamaades saavutatakse suurema tõenäosusega ettevõtte poolt seatud eesmärgid. Eriti huvitav on see fakt eeldusel, et korporatsioonid seavad oma eesmärgid samadel alustel ja põhimõtetega. Soomlased täidavad seatud eesmärgid ühtlasema tasemega kui Itaallased. See info näitab ka väga selget seost rahvuskultuuride, eesmärkide ja nende täitmise vahel.

Kui vaadelda kultuuridest tulevat mõju edasi, siis näiteks tulemuspõhised tasuskeemid tõstavad tootlikust maskuliinsetes kultuurides ja vähendavad feminiinsetes kultuurides (Ghemwheat, Reiche 2011: 8). See asjaolu võib ka seletada töötasuga seotud uuringute ebaühtlast tulemust. Feminiinses kultuuris võib märksa suurema motivatsiooni tõusu saavutada, andes töötajale vaba päeva perega veetmiseks, selle asemel, et maksta talle rahalist boonust. Rahaline bonus võib ettevõttele olla palju kulukam ja vähese teadlikkuse korral ka palju vähem efektiivsem, kui näiteks ülemuse hea sõna ja antud vaba päev. Hohnenberg ja Homburg (2016: 116-117) näitasid oma läbiviidud uurimuses, et müügiesindajate edule suunamine on väga sõltuv rahvuskultuuri mõjudest. Nad hoiatavad juhte, et rahvuskultuur mõjutab väga tugevalt müügiesindajate tulemusele suunamiseks kasutatavate instrumentide efektiivsust ja seega peaks tööeesmärkide seadmisel kindlasti rahvuskultuuriga arvestama.

Seega on olemas selge seos eesmärkide seadmisel, boonuste ja rahvuskultuuride mõjude vahel. Erinevad juhtimises kasutatavad teooriad, mudelid ja tavad jäävad tihti kultuuripõhiseks ja nende kasutamise võimalikkus teistes kultuurides vajab tõestust (Hofstede 2001: 374). Ilma kontrollimata ei saa me ühes riigis head tulemust toonud metodoloogiat kanda üle teise riiki, sest tihti ei saavuta me nii oodatud tulemust. Selleks

et metodoloogiate muutmatu ülevõtmine toimiks, peavad riigid olema kultuuriliselt sarnased.

Juhtides erineva kultuurilise taustaga meeskondi, ei saa me eirata rahvuskultuuridest tulenevaid eripärasid. Kui vaatamata tugevale sisemisele kultuurile on ettevõttes ikkagi selgelt näha rahvuskultuuri mõjud, siis tuleb nende mõjudega kindlasti ettevõttes ka arvestada, seda ka eesmärkide seadmisel ja nende mõistmisel. Paljud ettevõtted panustavad palju ressursse ettevõttesisese kultuuri loomiseks. Küsimuseks jääb, kuivõrd tugev on rahvuskultuuri mõju organisatsiooni liikmetele, kas ettevõtte sisemine kultuur on piisavalt tugev, et pehendada rahvuskultuuri mõjusid ning kuidas defineerida ja mõõta rahvuskultuuri ja selle mõju organisatsiooni liikmetele.

## **1.2 Rahvuskultuuri defineerimine ja Hofstede kultuuridimensioonid**

Külastades erinevaid riike, võime näha, et inimesed käituvad erinevalt. Huntingtoni (1993:25) arvates on kultuuride ja tsivilisatsioonide vahelised erinevused kõige võimsamad jõud, mis jagavad ja liigitavad inimrassi, nii et kultuuri mõju on raske alahinnata. Seega on kultuuri mõju eesmärkide seadmise protsessile tajutav ja sellega peaks kindlasti arvestama. Küsimuseks jääb, kuidas defineerida ja mõõta rahvuskultuuri mõju. Selles peatükis antakse lühike ülevaate erinevatest rahvuskultuuri definitsioonidest ja mõõtmisvõimalustest. Pikemalt keskendutakse Geert Hofstede definitsioonile, sest seda metodoloogiat kasutatakse ka rahvuskultuuri mõjude hindamiseks antud töös.

Rahvuskultuuri on kirjeldanud väga mitmed autorid ja seega ei ole olemas ka ühtset definitsiooni. Paljud definitsioonid lähenevad sellele mõistele läbi väärtuste ja väärtuste jagamise, teised üritavad seletust anda käitumistele. Näiteks Tylor aastal 1871, luues ühe varaseima definitsiooni kultuuri kohta, on defineerinud kultuuri järgmiselt. Tema sõnul on kultuur kompleksne tervik, mis sisaldab endas teadmisi, uskumusi, kunsti, moraali, seaduseid, kombeid ja teisi võimekusi ja harjumusi, mis on inimese poolt ühiskonna liikmena omandatud (Treven 2005: 49). Üks laialdasemalt aktsepteeritud

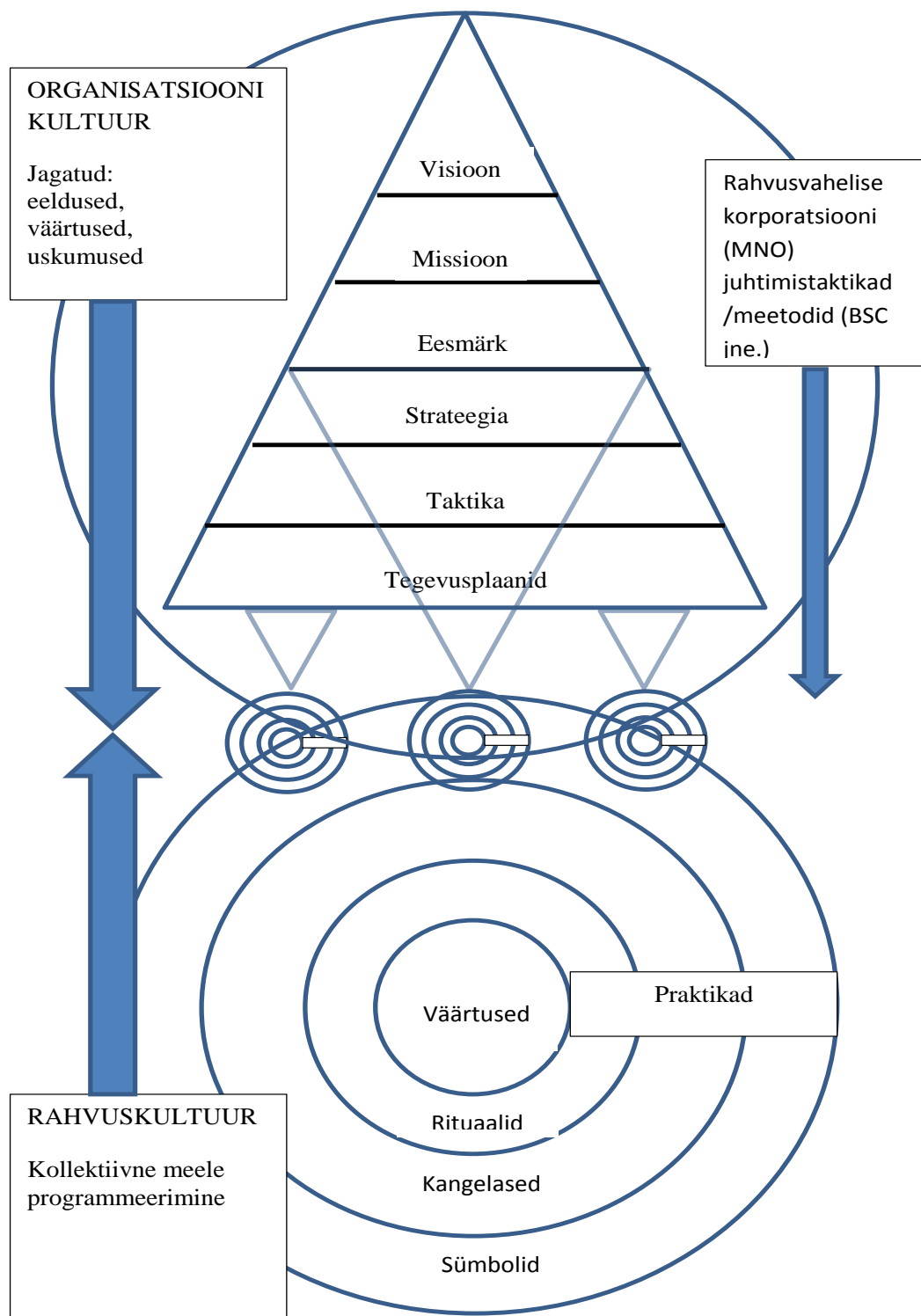
antropoloogilise taustaga kultuuri definitsioone pärineb Kluckhoni sulest. Tema sõnul koosneb kultuur mõtte-, käitumis- ja tundemustritest, mis on omandatud ja edastatud põhiliselt läbi sümbolite, mis on moodustatud inimgrupi suuremate saavutuste alusel. Kultuuri tuumiku moodustavad läbi ajaloo tekkinud ideed ja eriti nendega seotud väärtused (Kluckhohn, 1951:86, viidatud läbi Hofstede 2001:9). Lipicnik uskus, et kultuuri otsesed ilminguid, näiteks kalduvus teatud käitumisviisi poole, ei ole ilmselged, vaid pigem peegelduvad meie igapäevastes tegevustes, mõtetes ja suhtumises ning meie suhtumises keskkonda, iseendisse ja teistesse inimestesse (Treven *et al* 2008:28; Qamar *et al* 2013: 82). Parsoni ja Shilsi lähenemine väidab, et kultuur koosneb erinevatest väärtustest, normidest ja sümbolitest, mis juhivad indiviidi käitumist (Smith *et al*, 1996: 237; Hofstede 2011:4). Geert Hofstede definitsioonis on kultuur kollektiivne meele programmeerimine, mis kontrollib käitumist ja mis eristab ühe grupi või kategooria inimesi teisest (Hofstede 2001:9). Teemat kokku võttes saab kultuuri defineerida mitmel eri viisil. Erinevaid definitsioone saab liigitada kolme gruppi: 1. Definitsioonid mis põhinevad jagatud väärtustel, 2. Definitsioonid mis põhinevad probleemide lahendamisel, 3. Üldised kõikehõlmavad definitsioonid. (Snodgrass ja Szewczak 2002:5-6). Erinevad kultuuri definitsioonid üritavad kirjeldada, mis alustel üks või teine inimeste grupp käitub.

Hofstede kirjeldab kultuuri kihiti, tuues analoogia sibulaga (Hofstede 2001:11). Sibula tuuma moodustavad väärtused, mis on olemas juba väga varasest eas ja kujundavad inimest alateadlikult. Väärtused on nähtamatud, kuni nad muutuvad ilmseks käitumises (Hofstede 2001:10). Järgmised kihid moodustavad rituaalid, kangelased ja sümbolid. Sümbolid on sõnad, žestid, pildid ja objektid, mis kannavad endas kompleksset tähendust, mida mõistavad ainult need, kes kultuuri jagavad. Kangelased on need isikud, kellele ühiskond vaatab alt ülesse. Nad ei pea olema elus, ega ka päriselt olemas. Rituaalid on ühised tegevused, mis tehniliselt pole vajalikud tulemuse saavutamiseks, aga mida sotsiaalselt peetakse hädavajalikuks. Need kihid kokku, annavad selle, millesse ühes kultuuris usutakse ja kuidas käitutakse. Rituaalid, kangelased ja sümbolid on tihti kokku võetud terminiga tavad või tegevuspraktika, sest sellisena on need kolm nähtavad välisvaatlejale. Nende sügavamat ja kultuurilist tähendust mõistavad täpselt ainult kultuuri liikmed (*Ibid*). Seega on ka väljast tulnud juhil raske mõista teise kultuuriruumi inimeste väärtusi ja tegevuspraktikaid.

Lisaks Hofstede lähenemisele on kultuuri mõõtmiseks olemas mitmeid erinevaid teid. Ameerika antropoloog Edward T. Hall mõõdab kultuuri läbi kommunikatsiooni. Täpsemal läbi selle konteksti, mida üks või teine kultuur annab erinevatele juhtumitele. Ta klassifitseerib kultuure madala ja tiheda kontekstiga kultuurideks (Qamar *et al* 2013: 84). Käesoleva töös kasutaks rahvuskultuuri mõõtmiseks Hofstede metoodikat. Hofstede on oma töödes uurinud just eesmärkide püstitamist ja seda, mil määral peaks erinevates rahvuskultuurides arvestama eesmärkide seadmise juures rahvuskultuuri perspektiividega.

Organisatsioonid panustavad palju energiat, et luua organisatsioonisene kultuur ja sarnane mõistmine. Korporatiivne kultuur saab pehmendada ja kohandada, aga mitte täielikult elimineerida rahvuskultuuri tugevat mõjul (Adler, Gundersen, 2008:63-65; Newman, Nollen 1996:774; Pearce, Osmond, 1999; 771). Seega seisavad rahvusvahelised organisatsioonid silmitsi küsimusega, kas loodud ühtne sisemine organisatsiooni kultuur on piisavalt prevaleeriv, et siluda ära rahvuskultuurist tulevad erinevused, või peaks erinevates riikides asuvates allüksustes kohandama sisemist kultuuri vastavalt kultuurilistele iseärasustele. Enamasti kasutatakse rahvusvahelistes korporatsioonides planeerimiseks ja tegevuste eesmärgistamiseks erinevates riikides samu vorme ja eesmärke. Eesmärgid saadetakse kõrgemalt allapoole, kasutades tasakaalus tulemuskaarti. Ka sama juhtimistasandi eesmärgid, mis inimestele püstitatakse, on tihti läbi korporatsiooni ühtsed, arvestamata rahvuskultuurist tulevaid võimalikke erisusi.

Joonisel 1 on toodud organisatsiooni eesmärkide, organisatsiooni- ja rahvuskultuuri omavahelised seosed. Rahvusvahelistes ettevõtetes saavad kokku organisatsiooni kultuur ja rahvuskultuur. Eesmärke võib seada samadel alustel, aga kuna neid eesmärke peavad täitma eri kultuurilise taustaga inimesed, siis tulemus võib olla väga erinev.



**Joonis 1.** Organisatsiooni eesmärkide ning organisatsiooni- ja rahvuskultuuri omavaheline seos (autori koostatud Hofstede (2001:11) andmetel baseeruv rahvuskultuuri kirjeldav mudel).

Joonisel 1 on näha, et ettevõttel on visioon, missioon ja selle täitmiseks eesmärgid. Selleks, et saavutada seatud eesmärgid, on vaja erinevaid strateegiaid, mille täideviimiseks võetakse kasutusele erinevad taktikad ja tegevusplaanid. Rahvusvahelistes korporatsioonides kasutatakse erinevaid juhtimistehnikaid, et muuta eesmärgid läbi korporatsiooni kõigile sarnaselt mõistetavaks. Üks levinumaid on tasakaalus tulemuskaart, millega viiakse eesmärgid läbi korporatsiooni allapoole nii, et nad toetaks juhtkonna seatud eesmärgid ja et tegevusplaanid lähtuksid eesmärkidest ja strateegiatest. Tegevusplaan viivad ellu töötajad, kes asuvad erinevates riikides ja neid mõjutab vastava riigi kultuur, milles töötajad jagavad ühiseid väärtusi, rituaale, kangelasid ja sümboleid ning neid ühendavaid praktikaid (Hofstede 2001:11). Teiselt poolt mõjutab töötajaid ka ettevõtte eksisteeriv organisatsiooni kultuur. Oluline küsimus on, kas analüüsitavas riigis on tugevam organisatsiooni kultuuri mõju või rahvuskultuuri mõju. Kui rahvuskultuuri mõju on märkimisväärne, siis on rahvuskultuur kindlasti aspekt, millega tuleb eesmärkide seadmise juures arvestada.

Käesolevas töös analüüsitakse kultuurilisi erinevusi läbi Hofstede klassifikatsiooni. Hofstede originaalankeetid ja analüüsid olid autorile kättesaadavad ja kuigi Hofstede tulemuste üle on palju diskuteeritud, peetakse tema töid usaldusväärseteks (Smith *et al*, 1996: 234). Hofstede tegi oma esimesed tööd 1970-ndatel aastatel, töötades IBM-is, ehk uuring on tehtud ühes korporatsioonis, mis annab hea aluse võrdluseks. Oma teostes analüüsis ta 40 riigist rohkem kui 116 000 töötaja ankeete. Kuigi esimesed tööd on läbi viidud juba 70-ndatel, siis mitmed hilisemad uurimused on neid andmeid kinnitanud ja täiendanud. Esimeste uurimuste alusel leidis ta neli dimensiooni, läbi mille kultuuri kirjeldada. Esimesed neli Hofstede kultuuri dimensiooni olid: võimudistants (*power distance*, järgnevalt PDI), ebamäärasuse vältimine (*uncertainty avoidance*, järgnevalt UAI), individualism versus kollektivism (*individualism vs collectivism*, järgnevalt IDV), maskuliinus versus feminiinus (*masculinity versus femininity*, järgnevalt MAS) (Hofstede 2010, Hofstede 2001). Esimesed neli dimensiooni tulenesidki otseselt Hofstede IBM-is läbiviidud uurimusele. Hiljem lisandus veel kaks dimensiooni, mis tulenesid Michael Minkovi ja Michale Bondi uurimustest ja mille abil Hofstede täiendas oma tööd. Bondi uurimuse alusel, lisandus lühiaegne versus pikaajaline vaade tulevikku



(*Long-term versus short-term orientation* järgnevalt LTO) (Hofstede 2010, 2001). Aastaid hiljem on Minkovi töödest lähtudes lisandunud ka kuues dimensioon, elu nautimine versus vaoshoitus (*indulgence versus restraint*, järgnevalt IND) (Hofstede 2011: 15-16, Minkov, 2012: 37). Nende kuue dimensiooni abil kirjeldab Hofstede rahvuskultuure.

Võimudistantsi (PDI) kirjeldab suhtumist hierarhilisse võimu ja selle tajumist madalama positsiooniga indiviidi poolt. Hierarhilistes süsteemides on võim jagatud ebaühtlaselt. PDI kirjeldabki seda, kas hierarhiliselt madalamal positsioonil olevad inividid aktsepteerivad ja mil määral aktsepteerivad võimutasandeid (Hofstede 2001: 79-125). Väikse ja suure võimudistantsiga riikide erinevused on välja toodud lisas 1. Võimudistants on seotud tööeesmärkidega, sest kirjeldab, kuidas inimesed suhtuvad võimu. Kas töötaja aktsepteerib võimu kui sellist või peetakse ülemust hoopis võrdväärseks partneriks.

Teine dimensioon ebamäärasuse vältimine või ebamäärasusest hoidumine (UAI) näitab, kuivõrd vajab üks või teine rahvuskultuur kindlust tuleviku osas. Tulevikku pole võimalik ette määrata ja UAI indeks näitab kuidas ühiskond tuleb toime tuleviku määramatuse faktiga. Kõrge UAI skooriga riikides üritatakse erinevaid reegleid, regulatsioone ja plaane kehtestades viia tuleviku määramatust võimalikult minimaalseks (Hofstede 2001:145-160). Olulisemad erinevused nõrga ja tugeva ebamäärasusest hoiduva kultuuri vahel on ära toodud lisas 2.

Kolmas dimensioon on individualism (IDV), mille vastaspool on kollektivism. IDV puhul on tegemist ühiskonda mitte üksikindiviidi kirjeldava karakteristikuga. IDV näitab mil määral on ühiskond sotsiaalselt põimunud, ehk kuivõrd laiad on sotsiaalsed suhted ühiskonnas. Individualistlikus ühiskonnas on indiviidide vahelised sidemed nõrgad. Individuaalsetes ühiskondades on see sotsiaalne grupp, kelle eest peab hoolitsema, sinu otsene perekond ja sina ise. Kollektivistlikus riigis on kõik suhted omavahel põimunud ja ühiskonna liikmed hoolitsevad üksteise eest märksa rohkem (Hofstede 2001: 209-264). Individualistliku ja kollektivistliku kultuuri erinevused on ära toodud tabelis 1.

**Tabel 1.** Suuremad erinevust individualistliku ja kollektivistliku ühiskonna vahel (Hofstede 2011:11)

Individualistlik	Kollektivistlik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiviidilt oodatakse, et ta hoolitseks ainult enda ja oma otsese perekonna eest.</li> <li>• Mina teadlikkus. Keeleliselt on sõna mina asendamatu.</li> <li>• Õigus privaatsusele.</li> <li>• Oma mõtete väljaütlemist peetakse tervislikuks. Oodatakse isikliku arvamust: Üks inimene üks hääl.</li> <li>• Teisi klassifitseeritakse kui indiviide.</li> <li>• Normidest üleastumine tekitab süütunnet.</li> <li>• Hariduse eesmärk on õppida selgeks see, kuidas õppida.</li> <li>• Ülesanne prevaleerib suhete üle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inimesed sünnivad laiendatud perekondadesse või klannidesse, kus neid kaitstakse vastutasuks lojaalsuse eest.</li> <li>• Meie teadlikkus. Keeles välditakse sõna mina.</li> <li>• Kuulumise vajadus.</li> <li>• Alati peab säilitama harmooniat. Sisering määrab arvamused ja kelle poolt hääletatakse.</li> <li>• Teisi klassifitseeritakse kas gruppi kuuluvateks või grupivälisteks.</li> <li>• Normidest üleastumine tekitab häbi.</li> <li>• Hariduse eesmärk on õppida selgeks see, kuidas asju teha.</li> <li>• Suhted prevaleerivad alati kohustuste üle.</li> </ul>

\*koostatud Hofstede (2011:11) põhjal.

Individualistlik dimensioon on seotud tööeesmärkide seadmisega läbi eesmärkide püstitamise. Kollektivistlikes ühiskondades on parema tulemuses saavutamiseks vaja kehtestada ühised eesmärgid.

Neljas kultuuridimensioon maskuliinsus (MAS) koos oma vastandi feminiinsusega on sotsiaalne, mitte indiviidi põhine omadus (Hofstede 2011:12). Kõrge maskuliinsus näitab mõnes mõttes ühiskonna võistluslikkust. Maskuliinne ühiskond on märksa rohkem tulemuslikkusele suunatud, assertiivsem, ja tasule orienteeritud. Feminiinses ühiskonnas on märksa olulisem koostöö, hoolimine, nõrgemate aitamine ning tasust olulisemaks peetakse head elukvaliteeti (Hofstede 2001:279-289). Maskuliinsete riikide ülemist otsa troonib Jaapan. Samuti on kõrgel positsioonil saksa keelt kõnelevad riigid nagu Austria, Saksamaa ja Šveits. Feminiinse poole esindajad on Prantsusmaa, Hispaania, Ladina Ameerika riigid ja endise Jugoslaavia riigid. Samuti on tugevad feminiinse poole esindajad kõik neli põhjamaad (Hofstede 2001:285). Huvitaval kombel on MAS dimensioon maskuliinsetes kultuurides tihti tabuteema (Hofstede *et al.* 1998). Olulisemad erinevused maskuliinse ja feminiinse kultuuri vahel, leiab tabelist 2.

**Tabel 2.** Olulisemad erinevused maskuliinse ja feminiinse ühiskonna vahel.

<b>Feminiinsus</b>	<b>Maskuliinsus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimaalne emotsionaalne ja sotsiaalse rolli erinevus sugude vahel.</li> <li>• Mehed ja naised peavad olema hoolivad ja tagasihoidlikud.</li> <li>• Isiklik ja tööelu on tasakaalus.</li> <li>• Kaastunne nõrgemate vastu.</li> <li>• Nii emad kui isad tegelevad tunnete ja faktidega. Nii poisid kui tüdrukud võivad nutta, aga mitte kakelda.</li> <li>• Emad otsustavad laste arvu peres.</li> <li>• Valitavatel poliitilistel ametikohtadel on palju naisi.</li> <li>• Usk keskendub kaaskondlastele.</li> <li>• Iseenesest mõistetakse suhtumised seksuaalsusesse; seks on suhtlusviis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suur emotsionaalse ja sotsiaalse rolli erinevus sugude vahel.</li> <li>• Mehed peavad olema assertiivsed ja ambitsioonikad. Naistel on aktsepteeritav olla assertiivne.</li> <li>• Töö domineerib eraelu üle.</li> <li>• Imetletakse tugevamaid.</li> <li>• Isad tegelevad faktide ja emad tunnetega. Tüdrukutel on lubatud nutta, poistel mitte. Poisid võivad vastu lüüa, aga tüdrukud ei tohi kakelda.</li> <li>• Isad otsustavad pere suuruse.</li> <li>• Vähe naisi valitud positsioonidel.</li> <li>• Usk keskendub Jumalale.</li> <li>• Moraalne suhtumine seksuaalsusse, seks on eneseteostuse viis.</li> </ul>

\*koostatud Hofstede (2011:12) põhjal.

Viies dimensioon lühiaegne versus pikaajaline vaade (LTO) tulevikku näitab, kuivõrd on ühiskond avatud muutustele, või kuivõrd hoitakse kinni traditsioonidest ja minevikust. Erinevused kahe äärmuse vahel leiab lisast 3. Selle dimensiooni lisas Hofstede oma töödessa hiljem, peale Michel Bondi uuringuid aastal 1991. LTO on dimensioon, mis on tugevalt seotud majandusliku kasvuga aastatel 1965-85 ja seda peetakse ka Ida-Aasia plahvatusliku majanduskasvu põhjuseks. Kuna ükski Hofstede varasemalt kirjeldatud dimensioon polnud niivõrd selgelt seotud majandusliku kasvuga, siis küsis Hofstede M. Bondi nõusoleku, et lisada LTO viiendaks dimensiooniks (Hofstede 2001: 351-360). Kõrge LTO-ga riikide majanduskasv on kiirem.

Veelgi hiljem on lisandunud kuues dimensioon elu nautimine versus vaos hoitud ühiskond (IND). Erinevused naudingutele avatud või vaoshoitud ühiskonna vahel leiab lisas 4. Tuginedes Minkovi töödele, lisas Hofstede oma 2010 aasta avaldatud raamatusse IND dimensiooni. See dimensioon näitab, kuivõrd on kultuuris aktsepteeritav elu nautimine, ehk kaudselt tegeleb see dimensioon õnnetunde uurimisega. (Hofstede 2011: 15-16). Kõige tugevamalt on tööeesmärkide seadmisega seotud MAS, IDV ja PDI kultuuridimensioonid. Lisaks rahvuskultuuri mõjudele, mõjutavad inimesi ka organisatsioonist tulenevad mõjud.

Organisatsiooni liikmeid mõjutavad nii rahvuskultuur kui ka organisatsioonis tekkinud sisene kultuur. Organisatsioonikultuur ja rahvuskultuur on üksteisest erinevad, aga teineteist täiendavad ja mõjutavad (Hofstede 2001:391). Nende kahe vahel on olemas mõju, aga selle ulatus on tihti ebaselge. Joonisel 1 (lk 17) on toodud välja rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri mõju riikides. Igat riiki mõjutab nii organisatsioonikultuur kui selle riigi rahvuskultuur. Tihti seatakse töötajatele tööeesmärke lähtudes organisatsiooni vajadustest, aga ei arvestata rahvuskultuuri mõjudega. Kui inimestel on erinevad väärtushinnangud, siis tööeesmärkide seadmisel tuleb sellega arvestada ja seada tööeesmärke inimese väärtustest lähtuvalt. Kui kultuuri ajaloos väärtustatakse tugevat võitlejat kui ühiskonna alustala, siis suure tõenäosusega on tegu võitusliku, ehk siis teisisõnu maskuliinse kultuuriga. Maskuliinses kultuuris parema töötulemuse saavutamiseks tuleb tööeesmärkidega tekitada võitluslik situatsioon.

Organisatsioonid on sümboolsed üksused, mis eksisteerivad enesestmõistetava mudelina selle liikmete peades ja need mudelid on kultuuriliselt määratletud (Hofstede 2001:375). Organisatsioonikultuuri saab defineerida sarnaselt rahvuskultuurile, kuid organisatsiooni põhiselt. Organisatsiooni kultuur koosneb jagatud väärtustest ja uskumustest, millel on tugev mõju otsustele ja käitumisele, ehk siis viisile kuidas organisatsioonis asju tehakse (Barbas, 2015:106). Hofstede (2001:391) definitsioonis on organisatsioonikultuur kollektiivne meele programmeerimine, mis eristab ühe organisatsiooni liikmeid teise organisatsiooni liikmetest.

Organisatsiooni ja rahvuskultuuri vahel võib olla nii sarnasusi kui ka erinevusi, kuid on raske määratleda kuivõrd üks mõjutab teist (Hassi ja Storti, 2009:47; Dickson *et al.*, 2000:455). Kindel on see, et rahvuskultuur mõjutab organisatsiooni kultuuri, aga kirjanduse andmed selle mõju tugevuse kohta on ebaühtlased (*Ibid*). Rahvuskultuuri mõju organisatsioonides ei saa alahinnata. Tugeva rahvuskultuuri mõju korral peab sellega kindlasti organisatsioonis arvestama.

Rahvusvahelistes organisatsioonides on vägagi tõenäoline, et organisatsiooni kultuur domineerib üle rahvuskultuuri (Holbeche, 2005:29), mis sellisel juhul teeks õigustatuks ka sarnaste eesmärkide kasutamise läbi erinevate filiaalide. Teiselt poolt on läbi mitmete autorite näidatud riigi kultuuri mõju organisatsioonidele (Hassi ja Storti, 2009:47).

Rahvuskultuuri mõju organisatsiooni kultuurile tekib tihti läbi indiviidide ja nende käitumise, kuna rahvuskultuur omab mõju isikute uskumustele, väärtustele ja normidele, mille nad toovad kaasa organisatsiooni (Sagiv ja Schwartx, 2000:420). Juhtides inimesi rahvusvahelistes organisatsioonides, peab kindlasti arvestama inimeste kultuuriliste eripäradega (Ghemawat ja Reiche, 2011:11). Kui vaadata Novo Nordiskit, kus enamus riikides on tegemist müügiesindustega, siis ka marketingi ja turundusega tegelevates organisatsioonides on kultuuriliste aspektide tähtsus suur (Soares *et al* 2007). Kas ühtne eesmärkide seadmise ja tulemuste hindamise süsteem on kõige asjakohasem, kui vaadata seda kultuuride erinevuse aspektist? Kas ühtse ettevõtte sisekultuuri loomine on olnud Novo Nordiskis tulemuslik? Seega oleks oluline hinnata, kuivõrd on mõõdetav rahvuskultuur Novo Nordiski filiaalides. Kui suudetakse eristada selged ja kirjandusega sarnased seosed rahvuskultuuriga, siis on õigustatud küsimus, mil määral peab inimeste juhtimises kultuuriliste eripäradega arvestama.

### **1.3 Eesmärkide hindamise praktilised võimalused rahvuskultuuri spetsiifika vaatenurgast**

Käesoleva peatüki eesmärgiks on kirjeldada andmeid, mis aitavad käesoleva töö tulemusi mõista. Selles peatükis keskendub autor eesmärkidega seotud kultuuridimensioonidele. Analüüsitakse, millised kultuuridimensioonid on seotud eesmärkide seadmisega ja millised faktorid neid dimensioone mõjutavad. Töös käsitletakse 10 riiki: Eesti, Läti, Leedu, Tsehhi, Ungari, Poola, Serbia, Rumeenia, Bosnia ja Sloveenia, ning keskendutakse nende kümne riigi seostele kirjanduses. Analüüsitakse nii Hofstede eesmärkide seadmisega seotud dimensioone, kui ka kirjanduses olevaid andmeid klasteranalüüsi kohta, mis on seotud käesolevas töös käsitletud riikidega. Peatüki lõpus kirjeldatakse ravimisektorit ja selle eripära.

Eesmarke saab analüüsida nii riikide kui ka ametite lõikes. Kui soovetakse uurida eesmärkide seadmist ametite lõikes, siis sobib kasutamiseks ka Maslow teooria. Kui me soovime võrrelda riike omavahel, siis tuleks vaadata laiemat pilti. Oma esimestes töodes uuris ka Geert Hofstede tööeesmärkide seadmist indiviidi vaatenurgast lähtudes. Erinevate aastate uurimustes oli Hofstede töödes tööeesmarke 14-22, mida analüüsiti ametite lõikes. See lähenemine ei andnud võimalust riikide omavaheliseks võrdluseks. Kasutades faktoranalüüsi, ühendas Hofstede 14 tööeesmärki kokku kolmeks

kultuuridimensiooniks, mis on seotud tööeesmärkidega. Need dimensioonid on võimukaugus, individualism ja maskuliinsus. Nende kolme dimensiooni kasutamisega saab võrrelda erinevate rahvuskultuuride suhtumist tööeesmärkidesse.

Hofstede andmetel on tugevamalt eesmärkidega seotud IND ja MAS dimensioon (Hofstede 2001: 58). Kui vaadelda MAS dimensiooni, siis joonistuvad selgelt välja soost lähtuvad erinevused. Sama positsiooni lõikes pidasid naised olulisemaks sotsiaalseid tegureid, mehed aga ego (Hofstede 2001: 284). Lisaks on näha ka erinevat suhtumist tööeesmärkidesse, lähtudes ametialasest taustast ja ka haridusest. Ametikohasisesed mustrid olid tihti tugevamad kui soost tulenevad mustrid. Naised hindasid tihti kõrgemalt suhteid ja töötingimusi, samas teenimisvõimalust ei pidanud nad niivõrd oluliseks. Hofstede standardiseeris tulemused meeste ja naiste vahel, mille tulemusena tuvastati selge muster üle 9 ametipositsiooni (Hofstede 2001:282). Maskuliinne kultuur on eesmärkidega seoses selgelt tulemuspõhisem, samas kui feminiinne kultuur väärtustab pigem keskkonda ja suhteid.

Mehed peavad töö eesmärkidega seoses olulisemaks järgmisi tegureid (Hofstede 2001: 281):

1. Areng ja arenemisvõimalused.
2. Sissetulekud.
3. Koolitused.
4. Ajaga kaasaspüsimine

Naised hindavad kõrgemalt järgmisi aspekte:

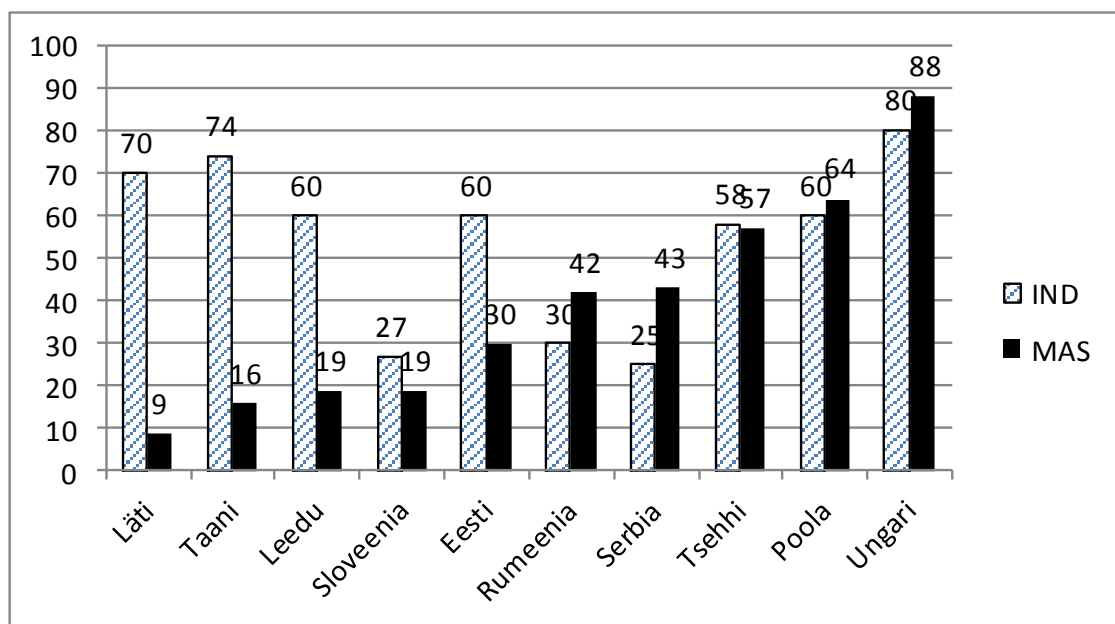
1. Sõbralik atmosfäär.
2. Ametikoha stabiilsus.
3. Füüsilised töötingimused.
4. Suhted ülemusega.
5. Omavaheline koostöö.

Latham ja Locke (2006: 265) on teinud palju uurimusi industriaalsektoris, kus töötavad valdavalt mehed ja näidanud sarnaseid tulemusi Hofstede töödega. Pingutust nõudvad ja konkurentsi tekitavad eesmärgid tõstavad meeste tootlikust. Nagu ka ülaltoodud loetelust on selgelt näha, on meeste jaoks olulisem sissetulek, arenemisvõimalused ja töötasu, samas kui naised hindavad harmooniat, stabiilsust ja koostööd. Siit tuleneb ka

fundamentaalne erinevus eesmärkide seadmisel ja boonussüsteemide valimisel. Meestele peaksid tööeesmärgid tekitama konkurentsi, naistele stabiilsust ja harmooniatunnet.

Hofstede tulemustest võis välja lugeda, et ametipost omas tugevamat mõju eesmärkidele kui sugu. Selged erinevused väljendusid meesoost ja naissoost ametnike ja tarkvaraarendajate puhul (Hofstede 2001:283). Kui IDV dimensiooni abil saab kasutada ainult riikide võrdlemiseks, siis MAS dimensiooni saab kasutada ka ametipositsioonide kirjeldamiseks (Hofstede 2001: 285). Samas, sarnase struktuuri ja ametipositsioonidega filiaalide võrdlemiseks, millega on tegemist ka antud töös, sobib ka MAS indeks.

Käesolevas magistritöös saadud tulemusi võrreldakse Hofstede MAS skooride tulemustega erinevates riikides (joonis 2).



\*vasakpoolsel skaalal Hofstede uuringutest saadud faktoranalüüsi skoorid

**Joonis 2.** Erinevate riikide Hofstede maskuliinsus (MAS) ja individualism (IDV) dimensiooniskoorid (Hofstede 2001: 500-502).

Kui vaadata töös käsitletavaid riike, siis Hofstede järgi on selgelt kõige maskuliinsema skooriga Ungari, Poola ja Tsehhi. Madalama MAS skooriga ehk siis feminiinsemate riikidena, on esindatud Läti, Leedu, Sloveenia ja Eesti.

Valikusse on sisse toodud ka Taani, mida saab kasutada referentsriigina. Kuna Novo Nordiski puhul on tegemist Taani ettevõttega, siis on huvitav ka küsimus, kas Taani suhteliselt feminiinne kultuur on omanud ka efekti ettevõtte siseselt. Kui me vaatame Eesti MAS skoori, siis siin peab arvestama asjaoluga, et Hofstede Eesti kohta olevad andmed on suhteliselt nõrgad, sest skoor on arvestatud 30 tudengi peal tehtud uurimuse tulemusel (Hofstede 2001:502). Kui lugeda maskuliine ja feminiinse dimensiooni kirjeldust, siis asetub Eesti ühiskonnana selgelt feminiinsele poolele ja sarnaneb oma olemuselt Lätiga. Arvatavasti on skoori tõstnud piiratud valim.

Kui analüüsida juhtimisest tulenevaid eripärasid kõrge maskuliinsusega ja feminiinsete kultuuride vahel, siis on vahed ilmselged. Eestis, Lätis ja teistes feminiinse kultuuriga riikides peab inimesele enda töö sisu meeldima. Seega eestlase, sloveenlase või taanlase motiveerimiseks peab ta tegema tööd, mis talle meeldib. Lisaks sellele peab tal olema väga hea töökeskkond ja sõbralikud suhted kolleegide vahel. Eestlased näiteks eelistavad mitteametlikku ja demokraatliku juhtumistiili. Autokraatlik juhtumistiil ei sobi kõrge feminiinsusega riikidesse. Ülemust ei austata tema positsiooni tõttu, vaid austuse peab välja teenima. Feminiinsest kultuuriruumist tulenevalt ollakse tagasihoidlikud ja näiteks kiituse vastuvõtmisse suhtutakse väikse reservatsiooniga. See ühendab kõiki kõrge feminiinsusega riike. See ei tähenda seda, et ei seistaks oma õiguste eest, kui seda vaja peaks olema. Kui Läti, Taani, Leedu; Sloveenia ja Eesti on selgelt feminiinsed riigid, siis ka jaotuse keskel olevaid Rumeeniat ja Serbiat saab liigitada feminiinsete riikide hulka. Serbia on oma olemuselt küll piiripealse tulemusega, mis mingites käitumismustrites võib anda juba ka maskuliinse ühiskonnaga sarnaseid tulemusi.

Hea näide feminiinses rahvuskultuuris inimeste juhtimise kohta on Eesti infotehnoloogia sektor. Selles sektoris panustatakse äärmiselt palju vahendeid meeldiva töökeskkonna loomiseks. Standardiks on kujunenud meelelahutuse võimalused kontorites, ühiste ürituste korraldamine ja näiteks ka massaaži võimaldamine töötajatele. See on selge näide, feminiinse kultuuri vajadustest. IT ettevõtted on aru



saanud, et palgaga ei saa kinni hoida oma töötajaid, sest palk pole töökoha valikul põhiline. See ei tähenda seda, et töötasu oleks teisejärguline, vaid hoopis seda, et kui töötasu on piisav, siis olulist rolli mängivad hoopis muud faktorid, nagu feminiinset kultuuri iseloomustavad töökeskkond, suhted kolleegide ja ülemustega. Kõikide nende faktoritega peab neis riikides eesmärkide püstitamisel arvestama. Tekitades tööeesmärkidega tugeva sisemise konkurentsi, ei saavuta me pika perspektiivis soovitud tulemust.

Erinevalt feminiinsest kultuurist, on maskuliinse kultuuri eripäraks ja inimeste motivatsiooniks soov olla oma tegevuses parim. Tsehhis, Ungaris ja Poolas inimesed tõestavad ennast läbi töö. Konflikti lahendus on tihti võitlus, mida feminiinses kultuuris peetakse väga agressiivseks lähenemiseks. Agressiivsus vähendab jällegi harmooniat ja häid suhteid töökohas, mis feminiinses kultuuris vähendab töötajate motivatsiooni. Maskuliinne rahvuskultuur keskendub oma tulemustes rahale või muudele materiaalsele väärtustele. Tulemuse saavutamine on ka sisemine võitlus. Kui maskuliinses kultuuris selline võitlus tekitab positiivse ja motiveeriva sisemise konflikti, mis viib parema tulemuseni, siis feminiinses kultuuris selline sisemine konflikt võib viia inimesed hoopis vastupidisele tulemile ja motivatsiooni langusele. Kui näiteks Poola ülemuselt eeldatakse mõõdukat agressiivsust ja otsustuskindlust, siis näiteks Lätis sellist juhtumistiili kasutades võib tekkida töötajapoolne tõrksus, kuna ülemus ei jäta töötajale piisavalt otsustusõigust ja ei arutle asju läbi. Feminiinses kultuuris töötajad vajavad kaasamist.

Kui vaadata IDV skoori Hofstede järgi (joonis 2), siis hakkab silma, et kõrgema IDV skooriga Ungari, Läti, Leedu, Eesti ja ka Tsehhi on riigid, kus indiviidi ja tema vajadusi hinnatakse kõrgemaks grupi vajadustest. Madala IDV skooriga on Sloveenia, Rumeenia ja Serbia. Kõrge IDV näiteks Eestis tähendab, et töötajad usuvad individuaalsesse panusesse ja ka saavutusse. Kõrge individualismiga riikides tuleb kiitust anda otse inimesele, kes selle välja on teeninud. Samas peab arvestama, et feminiinses kultuuris liigne kiitus võib tekitada kerget ebamugavust ning seega peaks kiituse esitama sellises vormis, et see ei tekitaks liigset konkurentsi ja ei rikuks sisemist harmooniat. Individualistlikes kultuurides tuleb juhina juhtida gruppi indiviide keskendudes igaühele eraldi, mitte grupile koos. Individualistlikus kultuuris rünnak tekitab inimeses süütunde

ja enesekindluse kao, mis teeb keeruliseks näiteks Ungari juhi positsiooni. Kõrge maskuliinsus soosib võistluslikkust, samas tuleks vältida liigsest agressiivsust, mis võib viia olukorrani, kus konkurentsi tekitamist tajutakse kui rünnakut ning selle tulemusena töötaja motivatsioon langeb.

Kui võrrelda individualistliku ja kollektivistliku kultuuri erinevust eesmärkide seadmise ja tulemuse osas, siis Earley oma uurimuses, näitas et kollektivistlikus Hiinas andis meeskonnale seatud eesmärk parema tulemuse (Hofstede 2001: 238; Earley ja Erez, 1987: 664). Selle uurimuses seati eesmärk meeskonnale ja töötajatele öeldi, et neid hinnatakse meeskonnana. See pani töötajad rohkem pingutama. Oluline oli see, et töötajate isiklikku panust polnud võimalik hinnata *Ibid.* Kui selle eksperimendi käigus lisati võimalus, et töötajate tööpanust oli võimalik hinnata indiviidi baasil, samas kui tulemust hinnati ikkagi grupi baasil, siis koheselt ning märgatavalt langes töö tulemuslikkus. Sarnasele järeldusele on ka jõudnud Latham ja Locke (2006. 266), kes näitasid et gruppidele seatud eesmärgid võivad mõningatel juhtudel olla efektiivsed. Ameerika Ühendriikides, mis on individualistlik kultuur, oli tulemus risti vastupidine. Ka inimeste koolitamise juures tuleb arvestada, kas treenitakse või koolitatakse indiviidi või gruppi. Kollektivistlikus kultuuris on grupi treenimine parema tulemusega, individualistlikus kultuuris peaks keskenduma indiviidile (Newman, Nollen 1996: 758). Selle aspektiga peab indlasti arvestama koolituste ülesehituse planeerimisel.

Kui tõmmata paralleeli Novo Nordiski riikidega, siis juhul kui individualismi dimensiooni puhul tuleb välja selge seos kollektivistliku kultuuriga riikidega, mis on antud töös Serbia, Sloveenia ja Rumeenia, siis tuleks kaaluda nendes riikides meeskonna eesmärkide püstitamist, kus indiviidi panust ei hinnata. Selle eelduseks peaks olema täidetud grupi sisemine harmoonia. Samuti peaks inimesi koolitades arvestama treeningu iseloomuga. Selleks et treening oleks efektiivne, peaks kollektivistlikus kultuuris tegema koolitusi, mis keskenduvad grupile ja grupi tegevustele. Individualistlikus Eestis aga peaks tegema treeninguid, kus tegeletakse indiviidiga.

Kui vaadata muid faktoreid, mis võivad omada mõju rahvuskultuurile ja kultuuri dimensioonide skooridele, siis esimene nendest on kindlasti riigi majanduslik olukord (Hofstede 2011). Radan Ungureanu ja Rizesku uurisid oma 2013 aasta töös Hofstede

kultuuridimensioonide seost SKPga inimese kohta. Tuli välja positiivne seos IDV ja SKP vahel. Suure jõukusega riikides on individualism suurem (Radan Ungureanu, Rizesku 2013: 312). See võib olla seotud sellega, et individualistlikes kultuurides hinnatakse initsiatiivi haaramist ja aktsepteeritakse väljendusvabadust, mis annab panuse väärtusloome protsessi (Cox *et al.* 2011, viidatud läbi Radan Ungureanu, Rizesku 2013: 312).

Magistritöös läbiviidud analüüs ei tuvastatud vaadeldavate riikide SKP (Eurostat andmebaas 2015) ja Hofstede IDV skooride vahel statistiliselt olulist seost. Korrelatsioon oli küll positiivne (0,38), aga mitte statistiliselt oluline. Spekulatsioonina võib arvata, et selget seost ei tule välja, kuna endise Ida-Euroopa riikide arengud on sõltunud palju erinevatest teguritest, näites mõne tööstuse olemasolust ja tulenevalt lühikeset kasvuperioodist on need tegurid omanud olulist mõju arengule. Palju võis arengu seisukohalt mõjutada, mis tüüpi tööstust konkreetses riigis oli Nõukogude Liidu ajal arendatud. Mõnedes riikides võis olla tööstuseid, mis olid märksa konkurentsivõimelisemad ja seetõttu andsid märgatava stardikiirenduse. Samas analüüsid MAS ja UAI ja SKP vahelisi seoseid ei tuvastanud (Radan Ungureanu, Rizesku 2013: 312). Nende dimensioonide puhul pole SKPga arvestamine oluline.

Lisaks võrreldakse erinevate riikide tulemusi kasutades klasteranalüüsi. Klasteranalüüs on meetod, mis võimaldab grupeerida objekte gruppidesse, ehk siis klastritesse sarnasuse alusel. Uuringud näitavad, et võrreldes omavahel kahte või enam riiki, saame ennustada nende riikide elanike hoiakuid (Ronen, Shenkar 2013: 7). Klasterid on suhteliselt homogeensed ja klasterdamise tulemuseks on klassifikatsioon, mis hõlmab endast kompleksset teooriat, mis paneb aluse seletamisele ja lahti mõtestamisele. Teooriate kinnitamiseks vajab klasteranalüüs defineerimist, piiritlemist ja testimist, et muutuda teooriat loovaks töövahendiks (Bailey 1994: 34-60; Doty, Glick, 1994: 240). Ühiskondade klasterdamise juures on olulised faktorid keel, usk, asukoht, rahvus ja tööga seotud väärtused ja suhtumine töösse (Gupta *et al.* 2002: 12), mis on ka antud töö juures vaadeldavateks aspektideks. Klasteranalüüs on hea metodoloogia lisaanalüüside tegemiseks, sest klasteranalüüsiga saab vähendada eelarvmusi, mis on olemas seoses nn. kultuuriliste kauguste mõõtmiste metodoloogiatega (Shenkar 2001: 532).

Klasteranalüüs aitab meil näha sarnasusi riikide vahel, samas tõlgenduse nendele seostele peab andma teooria.

Antud töös on autori huviks uurida, kas kasutades klasteranalüüsi eesmärkide seadmisega seotud individualism ja maskuliinsus dimensiooni uurimiseks, saame me kirjanduse andmetele vastava riikide omavahelise klasterdamise. Erinevad autorid on uurinud klasteranalüüsi abil erinevaid valdkondi, kuid kui süüvida sisse, siis on erinevate käsitluste taga sarnane kultuuridimensiooni tähendus (Ronen, Shenkar, 2013: 15). Seega ei saa kõiki klasteranalüüsi kasutada võrdlusena, aga mitmed tööd sobivad väga hästi võrdlusanalüüsi tegemiseks.

Kuna töös analüüsitakse 10 riiki, siis ka klasteranalüüsis keskendutakse nende kümne riigi seostele kirjanduses. Samas tuleb arvestada, et kõiki neid riike hõlmavaid analüüse pole väga palju tehtud. Üks suuremamahulisimaid klasteranalüüse viidi läbi GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) projekti raames, kus mõõdeti erinevaid juhtimismetoodikaid ja selle käigus klasterdati ka 62 riiki 10 klastrisse (House *et al.* 2004: 3-9). Kuna see jaotus jagas riigid kõigest 10 klastrisse, siis enamus magistrیتöös käsitletud riikidest kuulus ühte, Ida- Euroopa klastrisse (Menash, Chen 2012: 38). Sinna kuulusid Sloveenia, Serbia, Bosnia, Tsehhi, Ungari ja Poola. Nendest riikidest eraldi asusid Eesti, Läti ja Leedu, mis asetsesid põhjamaade klastrisse koos Soome, Norra ja teiste põhjamaadega (Menash, Chen 2012: 39). Eraldi nendest riikidest asetses Rumeenia, mis paiknes Ladina-Euroopa klastrisse koos Prantsusmaa, Itaalia ja Hispaaniaga (*Ibid*). Menash ja Chen tegid GLOBE uuringu täiendanalüüsi, esmases Globe uuringus ( House *et al.* 2004: 191) klasterdusid antud riikidest kokku Ungari, Poola ja Sloveenia. Poola ja Sloveenia klasterdusid kokku ka Brodbeck *et al.*(2000: 15) töös. Samas töös oli ka Tsehhi, mis paiknes nendest kahest riigist eraldiasetsevas klastris, ehk siis Tsehhi on neist kahest riigist ka natuke erinev (*Ibid*). Eesti, Läti ja Leedu kokkuklasterdamine, sobib ka väga hästi Hofstede MAS dimensiooniga, kus kõik need riigid esindavad feminiinset dimensiooni. Samuti on kõigi kolme riigi puhul ka tegemist individualistliku kultuuriga. Seega vaadeldes neid kahte dimensiooni, on paljudest sarnasustest tulenevalt Balti riikide asetumine Põhjamaade klastrisse loogiline. Poola ja Ungari kokkuklasterdamine on samuti sarnane Hofstede teooriale, sest mõlemad riigid on kõrge maskuliinsuse ja individualismiga.

Tsehhi paiknes eraldi klastris ka Smith *et al.*(1995: 390; 1996) töös, kus eraldi klasterdusid kokku Poola ja Rumeenia teiste riikidega. Smithi hilisemas (2002: 201) töös klasterdusid kokku Slovakkia, Sloveenia ning Ungari asetses omaette. Üldiselt on mitmetes töödes veel ühes klastris koos Eesti ja Tsehhi (Merri 2000: 295; Swartz 1999: 36). Swartzi analüüsis oli Eesti ja Tsehhiga lähedases klastris Ungari ja Poola (Swartz 1999: 36). Merri analüüsis asetses neist eraldi Rumeenia, mis moodustas ühtse klatri selliste riikidega nagu Bulgaaria, Valgevene jne (Merri 2000: 295). Ingelharti ja Bakeri töös (2000: 11), moodustasid ühtse klatri Ungari, Poola, Slovakkia ja Sloveenia. Teisi Ida-Euroopa riike seal töös ei vaadatud. Ehk siis klasteranalüüsis on mõningaid sarnasusi läbi tööde, näiteks Eesti ja Tsehhi kokku klasterdumine. Samas on ka sõltuvalt metodoloogiast erinevuseid klasterite jaotuses. Erinevatele töödele tuginedes on ühtse analüüsi teinud ka Ronen ja Shenkar (2013: 57, 60), kus Ida-Euroopa riigid on lahterdatud ühte klattrisse. Ka nende analüüs ei kata kõiki riike, aga samuti asetseb eraldi konsensus klastris (*consensus cluster*) paar Eesti ja Tsehhi. Rumeenia asetseb samuti eraldi konsensus klastris. Teised riigid asetsevad ühtlases klastris, millest kohaliku klatri (*local cluster*) erisusena paikneb eraldi Ungari.

Antud magistrilitööstöös on plaan uurida, kas on näha sarnaseid mustreid erinevate klasteranalüüside ja antud töös kasutatud eesmärkidega seotud küsimuste klasteranalüüsi vahel ning selgitada, kas rahvuskultuurile omased mustrid tulevad välja ka Novo Nordiski ankeetide analüüsist.

Kui vaadata ravimisektorit, kus Novo Nordisk tegutseb, võib välja tuua mitmeid sektorile iseloomulikke eripärasid. Ravimisektor on tööstusharu, mille eesmärgiks on välja arendada, turule tuua, toota ja turustada erinevaid ravimeid (Who koduleht 2016). Ravimisektori võib liigitada ravimi tootjateks, edasimüüjateks ja erinevateks biotehnoloogia firmadeks, kes tihti tegelevad mõne või tihti ainult ühe uudse ravivormi väljatöötamisega *Ibid.* Väga paljud ravimitootjad on ka ise edasimüüjad, omades filiaale väga paljudes riikides. Kuna tegutsetakse erinevates riikides, siis tuleb ka juhtida erinevast kultuuriruumist pärinevaid inimesi ja inimeste gruppe. Kuna paljud ettevõtted kasutavad ka maatriksjuhtimise põhimõtteid, siis on väga aktuaalne teema rahvuskultuurid ja nendest tulenevad eripärad.

Suur osa ravimisektori ettevõtetest on börsil noteeritud ja avalikult kaubeldavad. Samas on ka suuri ravimfirmasid, mille puhul on tegemist börsivälise ettevõttega, aga see on pigem erand kui reegel.

Ravimitootjad võib laias laastus jagada kaheks- originaalravimeid arendavad ja tootvad ettevõtted, ning geneerilisi ravimeid tootvad ettevõtted (Who koduleht 2016). Originaalravimeid tootvate ettevõtete ärimudeli aluseks on välja arendada uus innovaatiline ravimimolekul ja see turule tuua. Geneerilisi ravimeid tootvate ettevõtete eesmärgiks on peale originaalravimi patendi lõppemist hakata tootma selle sama toimeainega ravimit ja teha seda oluliselt odavamalt, kuna neil puuduvad olulised arenduskulud.

Paljudes riikides on ka geneeriliste ravimite turule toomiseks olemas kindlad standardid, mis kehtestavad nõuded, kui palju odavam geneeriline ravim peab olema, et saada turule. Enamustes riikides, ka Eestis, on see protsendi vahemik 15- 30 % (Sotsiaalministeeriumi koduleht 2016). Riigid küll otseselt ei saa keelata kõiki uuringutingimusi täitnud ravimite turule tulekut, aga küsimuseks jääb soodustus. Kui geneeriline ravim ei tule turule piisavalt odavana hinnaga, siis teda ei arvata niinimetatud soodusravimite nimekirja, mis tihti teeb ravimi müümise võimaluse väga väikseks.

See on ka üks ravimisektori eripärasid, et sagedasti on kaudselt ravimfirmade klientideks riigid ise, kes läbi erinevate hüvitamisskeemide teevad oma kodanikele ravimid kättesaadavaks. Hüvitamiskeemi mehhanisme on väga mitmeid. Kui Euroopas on pigem levinud riiklikud süsteemid, siis näiteks Ameerika Ühendriikides on pigem levinud erakindlustusseltside poolt pakutavad hüvitusskeemid (PWC koduleht 2016). Selliseid ravimiturge, kus patsiendid ise ostavad täishinna eest kõiki oma ravimeid, sisuliselt ei eksisteeri. Vähemalt originaalravimite puhul on müügiedu saavutamise esimeseks eelduseks just ravimi hinna kompenseerimine kas riigi või siis näiteks kindlustusseltsi abil. See teeb selle turu ka väga keeruliseks, sest pidevalt on olemas kas riiklik või mõni muu surve ravimi hindadele. Ka näiteks Eestis nõuab Haigekassa igal aastal ravimfirmadelt toodete hindade alandamist. Mõeldakse välja skeeme, kuidas toodete hinda saada riigi jaoks odavamaks.

See surve on tekitanud olukorra, kus Euroopas on paljude ravimite hinnad väga ühtsed, sest riigid võrdlevad ravimite hindu omavahel (PWC koduleht 2016). Seega on toote hindadele selles sektoris ülisuur surve, mis teeb selle sektori ärimudeli hoopis teistsuguseks kui paljudes teistes sektorites, sest maksja pole tihti tarbija. Pildi teeb veel märksa keerulisemaks asjaolu, et väga tihti on kliendiks hoopis arst, kellel on õigus ravimit välja kirjutada, samas puudub vajadus seda tarbida. Ehk ravimisektoris on tihti maksja ja klient erinevad isikud ning ravimi reaalne kasutaja hoopis keegi kolmas, ehk siis patsient.

Kui rääkida turust traditsioonilisemas mõttes, siis ravimisektor tegutseb valdkonnas, mille puhul on tegemist kasvava turuga. Kuna meditsiinisüsteem on järjest suutlikum, siis inimeste eluiga järjest pikeneb. Paljud haigused, nagu kasvajate teke, dementsus või Alzheimer on seotud just vananeva ühiskonnaga. Professor Metspalu on öelnud, et kui inimesed elaksid ilma tänapäevase arstiabita, siis sellist haigust kui Alzheimer ei eksisteeriks, sest inimesed ei elaks lihtsalt nii vanaks, et seda haigust saada. Reaalsus on aga see, et aastal 2011 kulutati Ameerika Ühendriikides Alzheimeri raviks 183 miljardit dollarit ja eeldatakse, et see kulu kasvab 1,1 triljoni dollarini aastaks 2050 (Stefanacci 2011: 356). Dementsusega seotud kulu maailmas aastal 2010 oli 604 miljardit dollarit, mis võrdlusena moodustab umbes protsendi maailmama sisemajanduse koguproduktist *Ibid.* Selle põhjuseks on just vananev ühiskond ja seetõttu ka haiguste raviks kuluv raha hulk järjest suureneb.

Kui vaadata sektori teenitavat käivet, siis aastal 2012 oli see 1,13 triljonit dollarit, aastal 2013 1,15 triljonit dollarit ning aastal 2014 juba 1,23 triljonit dollarit ja edasine eeldatav kasv on 6,9% aastas (Deloitte ravimisektori ülevaade 2015:2). Vaatamata suurele kasumlikkusele, on ravimisektoris ka mitmeid probleemsemaid valdkondi, põhiliselt äärmiselt suur reguleeritus.

Ravimitööstus on üks kõige tugevamalt reguleeritud ärivaldkondi üldse. Kõigepealt on olemas ravimiametid, kellest olulisemad on EMEA ehk Euroopa Ravimiamet ja FDA ehk USA Ravimiamet, kelle reegleid peavad kõik ravimfirmad jälgima. Lisaks on paljudes riikides olemas ka oma vasted ravimiametitele, kes otsustavad ravimite ohutuse üle ja annavad loa, kas selle turul võib tegutseda. Ühtegi uut ravimit pole võimalik tuua turule ilma, et neil oleks vastava riigi ravimiameti luba, näiteks EMEA Euroopas ravimi

turule toomiseks. Selleks on vaja läbi viia mitmeid kliinilisi uuringuid, mis on ka äärmiselt kulukad. Hinnanguliselt maksab ühe retseptiravimi turule toomine, see tähendab arendamist ja kliinilisi uuringuid, 2,6 miljardit dollarit (Tufts Ülikooli meditsiinikeskus 2014). See teeb ka sektori äärmiselt haavatavaks. Ühe või kahe ravimi ebaõnnestumine võib tähendada suuri probleeme ja isegi ravimi tootja või arendaja pankrotti. Tihti küll selles sektoris pankrotte esile ei tule, küll aga on näha ülevõtmisi teiste ettevõtete poolt.

Ravimi suured turuletoomise kulud on iseloomulikud originaalravimeid tootvatele ettevõtetele. Need kulud tuleb tagasi teenida patendi kestvuse ajal, mis üldiselt on 15 aastat (mõningatel eranditel on võimalik ka patendi pikendamine) (Tufts Ülikooli meditsiinikeskus 2014). Kuna kliiniliste uuringute kestus enne ravimi turule toomist on umbes viis aastat, siis reaalselt patendiga kaitstud müügiaega on tihti alla 10 aasta. Seetõttu on ka originaalravimite hinnad kõrged, et teenida tagasi tehtud investeeringud. See omakorda avab turu geneeriliste ravimite tootjatele, kes ei pea tegema arendustööd, ega olulisi kliinilisi uuringuid. Seega tihti kukub ka originaalravimi hind peale patendi lõppemist mitmeid kui mitte kümneid kordi.

Lisaks ravimi ohtust ja turulejõudmist reguleerivatele seadustele on selles sektoris ka mitmeid muid piiranguid. Kui esiteks reguleerivad ravimfirmade tegevust ravimiametite reeglid, siis teiseks on ravimfirmade tegevus reguleeritud tugevalt ka riiklike seadustega. Seadused lähevad väga täpseks ja kohati annavad ette väga ranged nõuded näiteks turundustegevuseks. Eestis näiteks on seadusega kehtestatud arstile antava eseme hinna maksimummäär, mis ei tohi ületada 6,4 eurot (Ravimiseadus, 2005). Samas on need reeglid ka mõistetavad, sest Maailma Terviseorganisatsiooni andmetel, on sektoris tavapärased kuni 30% kasumimarginaalid ja umbes kolmandik kasumist suunatakse turundustegevusse, mis summamana annab kaks korda suurema rahalise mahu kui vahendid, mis suunatakse tootearendusse (WHO koduleht 2016). Kontroll turunduse üle on seega vajalik.

Kolmas ja oluline regulaator on ravimfirmade endi eetikakoodeks, mis kehtestab ka väga palju reegleid ja piiranguid, mis kohati on palju rangemad kui riiklikud seadused (Efbia kodulehekülg, 2016). Näiteks on Ravimitootjate Liit kehtestanud üle Euroopa samad reeglid, mis panevad näiteks paika, kui palju võib raha kulutada arstide



toitlustamiseks *Ibid*. Lisaks on kohustus kõik arstidega seotud rahalised kulutused teha avalikuks – ka see on ravimitootjate endi initsiatiiv, mis peaks suurendama läbipaistvust. Nende reeglite eesmärgiks ongi suurendada sektori läbipaistvust ja seeläbi parandada ka mainet.

Kokkuvõtvalt võib ravimisektori kohta öelda, et tegemist on kasumliku, aga vägagi reguleeritud sektoriga. Tootearenduse kulud on kõrged ja müügitegevusele on kehtestatud märkimisväärsed piirangud. Lisaks on järjest suurenenud surve hindadele, kuna paljusi on sektori klientideks riigid või kindlustusseltsid, kes maksavad ravi eest ja seetõttu soovivad kõikvõimalike vahenditega alla suruda hindasid. Kuna see sektor on äärmiselt reguleeritud, siis kvaliteedi tagamiseks omavad ravimettevõtted oma filiaale väga paljudes riikides. Ettevõtetel on vaja tagada patsientide ohutus ja nende tegevus peab vastama väga kõrgetele eetilistele normidele.

Kuna filiaalid on paljudes riikides, siis tuleb ettevõtetes juhtida erineva kultuurilise taustaga inimesi. Tihti tehakse seda valdkonnapõhiselt, ehk siis maatriksjuhtimise põhimõttel. Kui turundus- ja müügimeeskonnad on tihti riigipõhised, siis ravimiohutuse, kvaliteedi ja infosüsteemidega seotud inimesed töötavad tihti riikidevahelise meeskonnaga. Samas ka müügimeeskondade juhtimine on riikideülene ja tööeesmärkide seadmine on tsentraalne. Väga tihti kasutatakse tasakaalus tulemuskaarti, et allapoole jagada filiaali eesmärgi. Samuti on ühtlane müügimeeskondade ja filiaalide boonussüsteem. Hetkel püstitatavad eesmärgid ja boonusskeem ei arvesta võimalike rahvuskultuuri eripäradega.

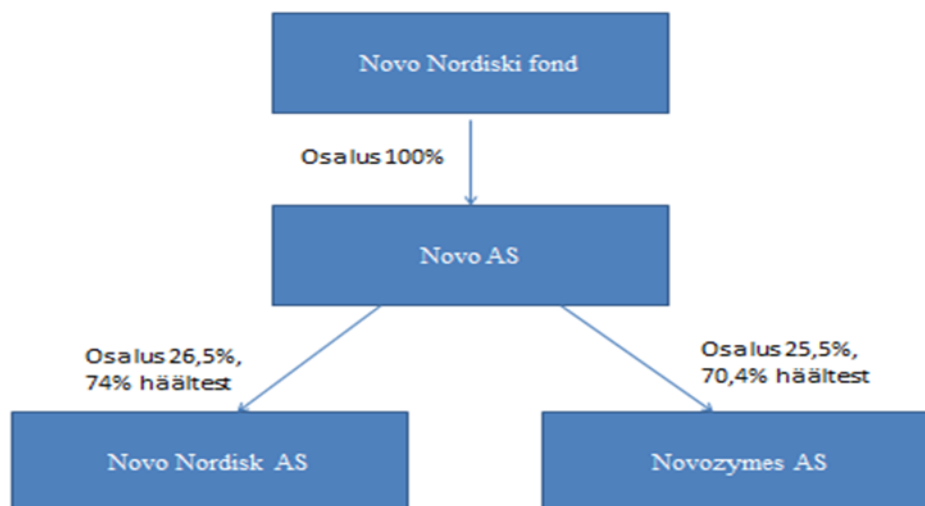
## **2. RAHVUSKULTUURI MÕJU EESMÄRKIDE PÜSTITAMISE PROTSESSILE NOVO NORDISK AS NÄITEL**

### **2.1 Valim, meetodid ja Novo Nordisk AS üldiseloostus**

Novo Nordisk on Taani päritolu rahvusvaheline ettevõtte. Novo Nordisk A/S asutati aastal 1923 ja tema tegevusvaldkonnaks on ravimid. Ettevõttes töötab rohkem kui 40 300 inimest, filiaalid on 75 riigis ja tooteid müüakse enam kui 180 riigis üle maailma. 2014 aasta käive oli 88 806 miljardit taani krooni ja kasum 26,5 miljardit. Peakontor asub Novo Nordiskil siiani Taanis, aga tootmine toimub seitsmes erinevas kohas üle maailma. (Novo Nordiski kodulehekül; Novo Nordisk *Annual report*, 2014). Ettevõtte töötajatest töötab Taanis 42% (17, 064) ja 58 % ülejäänud maailmas (Põhja-Ameerikas 6199 inimest, Jaapan ja Korea 1123 inimest, Hiinas 4574 inimest, Euroopas 4479 inimest ja ülejäänud inimesed järelejäänud piirkondades) *Ibid*. Taanis asub suur osa Novo Nordisk A/S arendustegevusest ja tootmisest. Samas paljudes riikides asuvad põhiliselt müügiga tegelevad filiaalid. Kui vaadata inimeste ametialast jaotust, siis inimestest 19% töötab teadus ja arendusvaldkonnas, 31% tootmises ja tootmise juhtimise valdkonnas, 38% rahvusvahelise müügi ja turunduse valdkonnas ning 12% administratiivses valdkonnas *Ibid*. Kõige suurem osa töötajaskonnast töötab müügi ja turundusega seotud valdkondades, mis asuvad laiali erinevate riikide filiaalides.

Novo Nordisk A/S on ettevõtte mis on noteeritud Kopenhaageni ja New Yorgi börsil. Samas ettevõtte omandistruktuur on üles ehitatud selliselt, et ettevõtet pole jõumeetodil võimalik ära osta. Novo Nordisk AS aktsiatest kuulub 26,5% Novo AS, mis tänu A ja B aktsiate erinevate kaalude omab 74% hääleõigusest (vt joonis 3). Novo AS on valdusettevõtte mille täielik omanik on Novo Nordiski fond. Lisaks kuulub gruppi ka ettevõtte Novozymes AS, mis tegeleb ensüümide tööstusliku tootmisega. Fondi reeglite kohaselt kohustub Novo AS omama häälteenamust mõlemas ettevõttes (Novo Nordisk

fondi koduleht 2016). Nende sammude eesmärk on muuta Novo Nordisk mitte ülesostetavaks ja oma tegevuses sõltumatuks. Kõrgemaid juhtimisotsuseid teeb fondi nõukogu, mis garanteerib ka suuremate eesmärkidest lähtumise, mille tulemusel panustatakse palju vahendeid teadus- ja arendustegevuseks, samuti tegevuse suure sotsiaalse vastutuse. Näiteks meditsiini ja biotehnoloogia valdkonnas on Novo Nordisk arvestatav teadusgrantide andja.



**Joonis 3.** Novo Nordiski omandistruktuur (autori koostatud Novo Nordisk A/S kodulehekülje andmetele toetudes).

Novo Nordisk A/S tegevusvaldkonnaks on ravimite arendamine, tootmine ja müük. Ettevõtte on keskendunud viiele valdkonnale, millest põhiline on diabeediravimid, mis moodustavad umbes 70% käibest (Novo Nordisk Annual Report, 2014). Lisaks on olemas veel ravimid hemofiilia, kasvuhäirete, üleminekuea ja ülekaalulisuse raviks.

Struktuurselt jaguneb Novo Nordisk viide suuremasse piirkonda: Põhja-Ameerika, Jaapan ja Korea, Hiina, Euroopa ja rahvusvaheline üksus (*International operations*), mis hõlmab ülejäänud piirkondi. Kõige suuremat ärilist kasvu oodatakse Ameerikast ja ka mõnedest arenevatest Aasia riikidest nagu näiteks Hiinast.

Antud töös keskendume Euroopa äriüksusele, täpsemalt Ida-Euroopa regioonis asuvatele riikidele. Euroopa äriüksus on jagatud seitsmeks regiooniks, kus lisaks Ida-Euroopa äriüksusele on veel Saksamaa, Itaalia ja Kreeka, Prantsusmaa ja Beneluxi riigid, Suurbritannia ja Iirimaa, Hispaania ja Portugali ning Põhja Euroopa äriüksus. Ida-Euroopa äriüksusse kuuluvad Poola, Ungari, Eesti, Läti, Leedu, Tsehhi, Slovakkia, Sloveenia, Horvaatia, Bulgaaria, Bosnia Hertsegovina, Serbia, Makedoonia ja Rumeenia, mis moodustavad kokku 9 alamüksust.

Novo Nordisk kasutab eesmärkide seadmiseks tasakaalus tulemuskaardi meetodit, mis lõpuks jõuab indiviidi tasandini välja. Eesmärkide seadmise põhimõte on sarnane kõigis nendes filiaalides. Samuti on sarnane kogu Ida-Euroopas rakendatav boonusskeem. Püstitatud eesmärgid on rahas väljendatud müüginumbrite ja kompetentsuse põhised. Müügimeeskondade eesmärkides enamuse moodustavad müügitulemuse, mille abil müügiinimesi ka pidevalt võrreldakse. Sellega tekitatakse ka sisemist konkurentsi, mille õigustatus feminiinsetes kultuurides tekitab küsimusi. Samuti on küsimuseks, kas eesmärgid peavad olema individualistlikud või võiks mõnes kollektivistlikus riigis kaaluda ühiste eesmärkide püstitamist.

Kultuuriliste erinevuste leidmiseks analüüsitakse Novo Nordiskis küsimustikku *e-Voice*. Küsimustikus on 82 küsimust/väidet (vt lisa 5), millele on vastatud viie pallilisel skaalal. Iga küsimuse kohta on lisaks vastuse olulisusele ka küsimuse tähtsus vastaja jaoks, mida hinnatakse samuti viiepallilisel skaalal. Magistritöös analüüsitakse 2015 aastal toimunud küsitluse andmeid. Küsitlus viidi läbi vahemikus 11.05.2015-29.05.2015.

Antud magistritöös analüüsime 10 riiki: Eesti, Läti, Leedu, Rumeenia, Poola, Ungari, Bosnia ja Hertsegoviina, Serbia, Sloveenia ja Tsehhi. Ankeetidele on kokku vastanud 215 inimest (vt. tabel 3).

Enamuses riikides katavad need ankeedid ära kogu personali (tabel 3), samas mõnes riigis on sõltuvalt struktuuriüksuste jaotusest kaetud personal osaliselt. Kogu riigis töötav personal on kaetud Eestis, Lätis, Leedus, Rumeenias, Sloveenias, Tsehhis ja Ungaris. Osaliselt on kaetud organisatsioonid Bulgaarias ja Poolas. Antud

struktuuriüksuses ankeedi saanutest on enamus sellele ka vastanud. Keskmise vastanute protsent on 95%. Tabelist 3 saab ka näha vastanute hulka riikide kaupa.

**Tabel 3.** Novo Nordiski e-voice ankeetidele vastajate hulk riikide kaupa, inimeste arv vastavas struktuuriüksuses ning vastanute protsent.

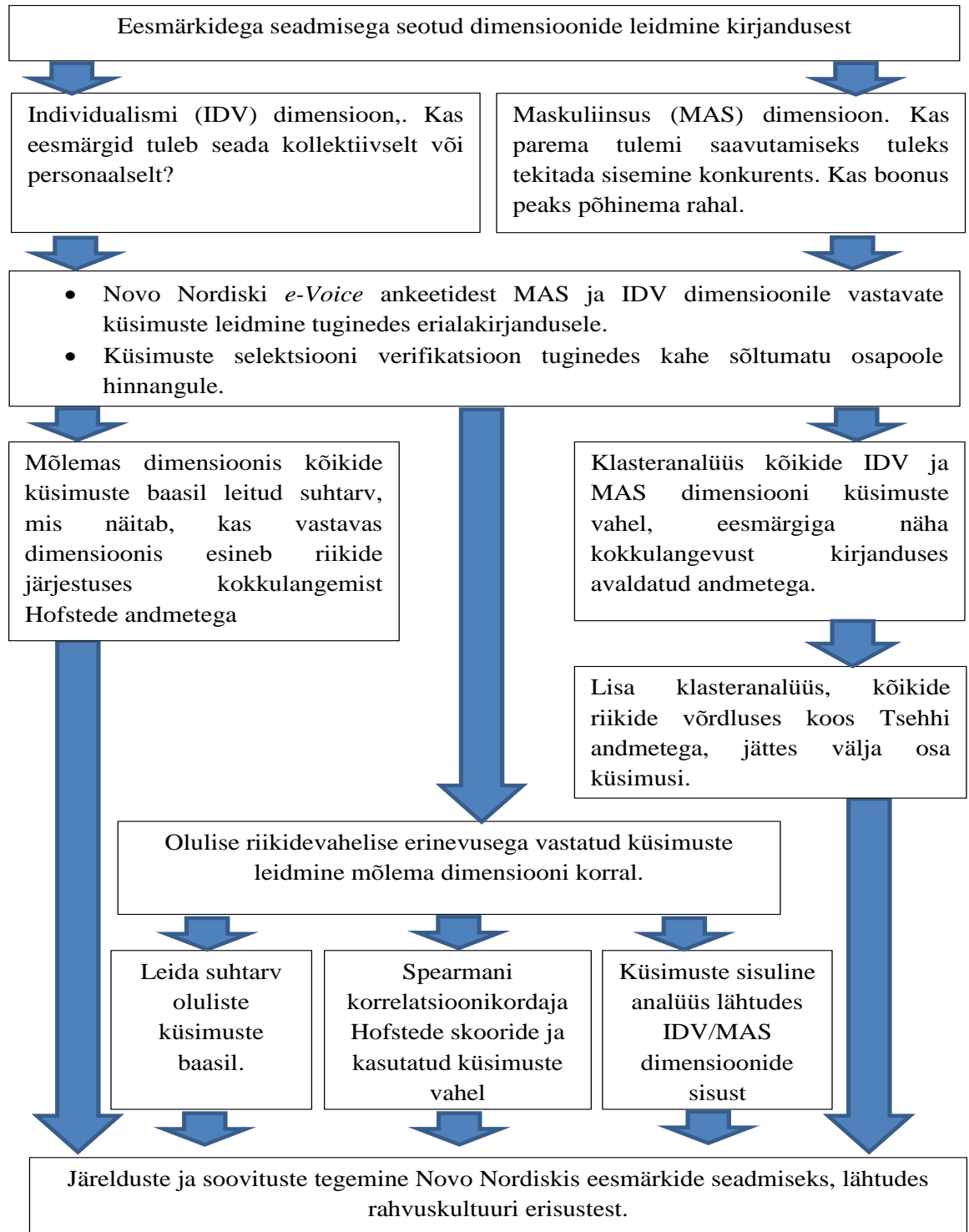
<b>Riik</b>	<b>Vastajate hulk</b>	<b>Kokku töötajaid</b>	<b>Vastajate protsent</b>
<b>Bulgaaria</b>	9	11	82%
<b>Eesti</b>	8	8	100%
<b>Leedu</b>	18	18	100%
<b>Läti</b>	13	15	87%
<b>Poola</b>	31	32	97%
<b>Rumeenia</b>	39	40	98%
<b>Serbia</b>	9	9	100%
<b>Sloveenia</b>	6	6	100%
<b>Tsehhi</b>	41	42	98%
<b>Ungari</b>	41	45	91%
<b>Kokku</b>	<b>215</b>	<b>226</b>	<b>95%</b>

Antud andmete nõrga küljena võib välja tuua asjaolu, et käesolevad ankeedid on kasutusel Novo Nordiski sisemise rahulolu ja töökeskkonna uurimiseks. Kui tulemus on äärmiselt negatiivne, siis on vaja kasutusele võtta meetmed olukorra parandamiseks. Seega võivad tulemused olla positiivsemad võrreldes situatsiooniga, kui neid meetmeid ei esineks. Võib eeldada, et probleemide vältimiseks vastatakse pigem kõrgema skooriga. Samas selle vastuargumendiks on asjaolu, et kõikides riikides lähtutakse nendesse ankeetidesse sarnaselt, mis annab hea aluse võrdluseks. Kuna kultuuri ei saa otseselt numbriliselt mõõta, vaid saab võrrelda riike omavahel, siis selle eelduse käesolevad ankeedid täidavad ja seega on riikide omavahel võrdlemine asjakohane.

Uurimustöös keskendutakse kahele Hofstede kultuuridimensioonile. Need on MAS ehk maskuliinsus/feminiinsus ja IDV ehk individualism/kollektivism. Need mõlemad dimensioonid on seotud eesmärkide seadmise protsessiga. Kuigi ka PDI on seotud eesmärkide seadmisega, siis sellele dimensioonile vastavaid küsimusi Novo Nordiski e-Voice ankeetides pole ja samas piisab magistritöös püstitatud eesmärkide analüüsiks ka ühe või kahe dimensiooni analüüsist. Lisaks on Hofstede oma töödes leidnud just

tugevama seose IND ja MAS dimensioonide ning eesmärkide vahel (Hofstede 2001: 58). Uurimustöö protsessi skemaatiline esitus on toodud joonisel 4. Esmalt tuvastati eesmärkide seadmisega seotud kultuuridimensioonid. Kirjanduse baasil selekteeriti vastavaid dimensioone kirjeldavad küsimused ning dimensioonide siulised kirjeldused.

**Joonis 4.** Uurimustöö protsessi skemaatiline joonis.



Novo Nordiski ankeetidest nii maskuliinsus kui ka seejärel individualismi dimensioonile vastavate küsimuste valikul lähtuti pigem küsimuste sisust, mitte täpsest sõnastusest. Sarnast lähenemist kasutas ka Anneli Kaasa koos kolleegidega, uurides riikide siseseid ehk siis regionaalseid kultuurilisi erinevusi. Sobivate küsimuste valikul lähtusid nad Hofstede teooriast ja mitte küsimuste täpsest sõnastusest. Subjektiivsuse vähendamiseks tegid selle analüüsi kolm autorit üksteisest sõltumatult, et vähendada subjektiivsust. (Kaasa *et al.*, 2014: 831) Antud töös kasutatakse sarnast lähenemist, mida on mõningal määral modifitseeritud. Valitakse Novo Nordiski personali tööesmärgid, mis on kontseptualiseeritud MAS või IDV kultuuridimensioonidega.

MAS dimensiooni puhul tuleb ka arvestada, et erinevate ametipositsioonide lõikes on tulemus erinev (Hofstede 2001:283). Seega on oluline, et MAS dimensiooni puhul oleks valimite ametipositsioonide struktuur riigiti sarnane. Novo Nordiski ankeetide puhul on antud tingimus täidetud. Antud uurimuse valimi moodustavad eri riikides paiknevad filiaalid, mis tegelevad müügiga. Töötajate ametialane ja sooline struktuur on eri riikides sarnane, erinevus on ainult filiaali suuruses, mis on omakorda seoses rahvaarvuga ja müüginahuga antud filiaalis. Ehk siis võimalike MAS dimensiooni mõjutavate muutujate struktuur on valitud riikides sarnane.

MAS dimensioonile vastavad küsimused Hofstede originaalankeedis olid A5, A6, A7, A8, A11, A14, A15, A16, A17, B52 ja B58, mis jagunesid maskuliinse/feminiinse dimensiooni vahel (vt. lisa 6) (Hofstede 2001: 59, 335, 467-474). Autor selekteeris Novo Nordiski ankeedist välja need küsimused, mis kirjandusele tuginedes vastasid Hofstede MAS dimensiooni feminiinsus ja maskuliinsus küsimustele. Küsimuste valik valideeriti lisaks kahe inimese poolt, et välistada autori subjektiivsusest tulenev viga.

Saadud selektsiooni tulemusel leiti Novo Nordiski ankeetidest 21 küsimust, mis vastasid MAS dimensioonile. Nendest seitse kirjeldasid maskuliinset käitumist ja 14 feminiinset käitumist (vt. lisa 7). Kui feminiinsust kirjeldavad küsimused keskendusid pigem suhetele kolleegide ja ülemusega, töötingimustele ja ettevõtte mainele, siis maskuliinsust kirjeldavad küsimused keskendusid saavutustele, headele arenguvõimalustele ja sisemisele konkurentsile.



Individualism (IDV) dimensiooniga viidi läbi MAS dimensiooniga sarnane analüüs. Lähtudes Hofstede originaalankeetidest ja nendes sisalduvatest küsimustest, valis autor Novo Nordiski ankeetidest küsimused, mis vastavad ühele või teisele dimensioonile. Sarnaselt MAS dimensioonile tegi autor eelselektiooni väidetest, mis tema hinnangul vastavad IDV dimensioonile, autori valikud valideeriti kahe inimese poolt.

IDV dimensioonile vastavad küsimused Hofstede originaalankeedis olid A5, A9, A12, A13, A17, A18, B24, B52, B53, B57 ja B59 (vt. lisa 8) (Hofstede 2001: 59). Vastavalt küsimuse sisule jagunesid need küsimused individualistliku/kollektivistliku dimensiooni vahel (Hofstede 2001: 217-265, Hofstede 2011:11). Hofstede ankeetidest individualistlikku dimensiooni esindas viis küsimust ja kollektivistliku dimensiooni esindas kuus küsimust.

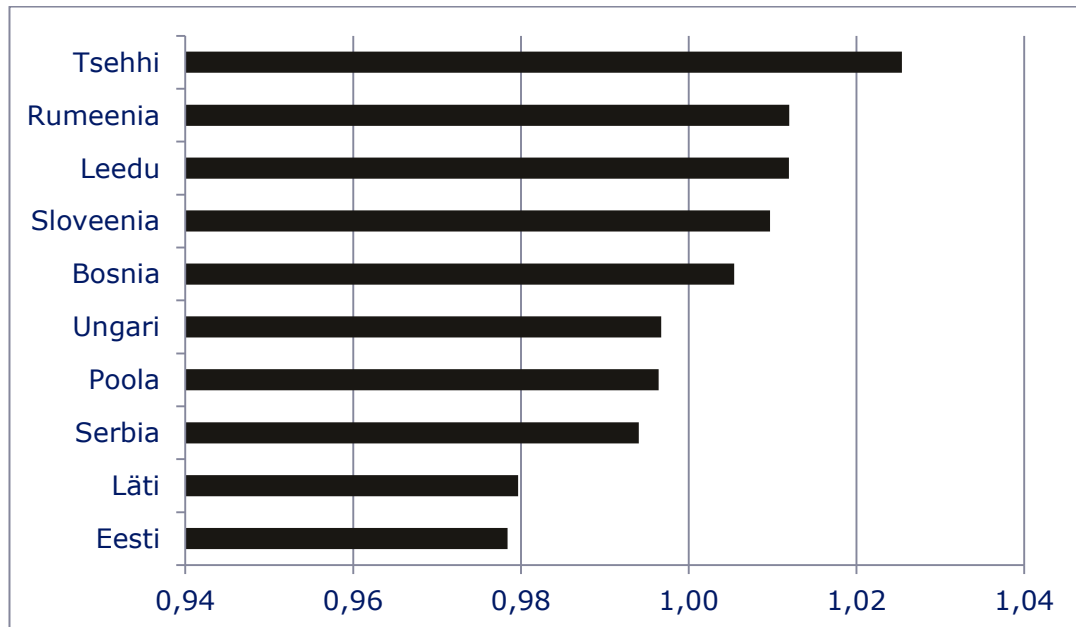
Novo Nordiski küsimustikest Hofstede originaalankeetide küsimustele vastava selektiooni tegemisel vältis autor võimalikku kattumist maskuliinsus dimensiooni küsimustega. Selle tulemusel leiti Novo Nordiski ankeetidest 16 küsimust, mis autori hinnangul vastasid IDV dimensioonile. Nendest kuus kirjeldasid individualistlikku käitumist ja 10 kollektiivset käitumist (vt. lisa 9).

## **2.2 Hinnang rahvuskultuuri rollile eesmärkide püstitamisel**

Esimese analüüsina grupeeriti Novo Nordiski maskuliinsus- ja feminiinsusdimensiooni küsimused ja leiti keskmiste vastuste suhtarv. Analüüsi käigus ilmnas, et Tsehhi ankeet erines teiste riikide ankeedist ja seetõttu ei saa Tsehhi andmeid teistega võrrelda. Nimelt, kuna *e- Voice* ankeete on võimalik mingil määral kohandada, oli Tsehhi enda ankeete lühendanud, jättes välja osa küsimusi. Suhtarvude võrdlus on toodud välja joonisel 5. Joonisel 5 toodud suhtarv on koostatud kõikide töösse kaasatud küsimuste baasil.

Kui vaadelda analoogiat Hofstede tulemustega (vt joonis 2, lk 31), siis riikide suhtarvudest lähtuvalt paistab esmalt silma asjaolu, et riikide skoor on suhteliselt ühtlane ja ei esine nii selget ja mitmekordset vahet kui esineb Hofstede andmetes. Samas tuleb suhtarvude analüüsi suhtuda ettevaatlikkusega, sest saadud skoorid pole Hofstede andmetega otseselt numbriliselt võrreldavad. Kultuuride mõõtmiseks pole olemas universaalset skaalat, siin saab sarnase metoodikaga võrrelda vaid ühe riigi

tulemust teise suhtes. Seega saab suhtarvu abil pigem hinnata riikide järjestust ja võrrelda selle järjestuse analoogiat Hofstede järjestusega.



**Joonis 5.** Maskuliinsus/feminiinsus dimensioonide suhtarv kõikide selekteeritud küsimuste baasil.

Sarnaselt Hofstede andmetele asuvad Eesti ja Läti joonisel 5 toodud jaotuse allotsas, seega võiks neid riike lugeda madalama maskuliinsus skooriga riikide hulka. Samuti on Eesti ja Läti feminiinset suunda näitavate küsimuste skoor selgelt kõrgem kui maskuliinust näitavate küsimuste skoor. Eesti ja Läti on ka ainsad kaks riiki, kus see vahe nii selget välja tuli. Tsehi Vabariigi asetsemine jaotuse ülaossa on samuti kattuv Hofstede tulemiga, sest Tsehi puhul on tegemist maskuliinse riigiga.

Samas Ungari, mis Hofstede andmetel on kõige kõrgema MAS skooriga riik, on asetunud jaotuse keskele. Ungari tulemust võib selgitada juhtimisest tuleneva asjaoluga. Nimelt Ungari filiaali juhtis mitmed aastad Taani päritolu juht, mis omakorda võiks seletada asjaolu, et Ungari skoor on suhteliselt madal. Sarnane situatsioon on ka Poola filiaali puhul, kus tulenevalt riigi suuruselt on tsentraalne juhtimine ja kontroll Taanis asuva peakontori poolt tugevam kui teistes riikides. Samas peale Eesti ja Läti madala

skoori ja Tsehhi kõrge skoori, ei ole näha selgemat seost Hofstede skooride ja Novo Nordiski tulemuste vahel.

Kuna skooride erinevused riikide vahel ei ole suured, siis võib spekuloida, et Taanist lähtuv juhtimiskultuur on filiaalides viinud MAS skoorid ühtlaselt feminiinsemaks. Novo Nordisk ettevõttena panustab palju pehmetele väärtustele. Kuigi numbrilised müügitulemused korporatsioonis on olulised, panustatakse võrdselt ka inimeste teadmiste, oskuste ja kompetentsuse arendamisele.

Samuti on ülioluline juhtide hea läbisaamine alluvatega. Kui vaadata feminiinse suuna küsimusi, siis nende puhul on suur rõhk ülemuse olekul, toetusel ja käitumisel, samuti läbisaamisel kolleegidega. Novo Nordiskis ei aksepteerita juhti, kes toob küll suurepäraseid tulemusi, aga kelle läbisaamine alluvatega pole hea. Seega võib väita, et suhtumine inimestesse ja juhi roll Novo Nordiskis lähtub põhjamaade juhtimiskultuurist.

Lisaks panustab Novo Nordisk oluliselt vastutustundlikule majandamisel ja troonib pidevalt vastutustundlike ettevõtete tabeli tippudes. 2016 aasta jaanuaris Maailma majandusfoorumil Davosis, nomineeriti Novo Nordisk kui farmaatsia sektori kõige vastutustundlikum ettevõtte, Maailma vastutustundlike ettevõtete tabelis oli Novo Nordiski koht 19 (Corporate Knights, 2016). Sotsiaalselt vastutustundlikku ettevõtlust võib pidada oluliseks feminiinse suuna tunnuseks. Vastutustundlikkuse saavutamiseks peab lisaks keskkonnale ja ühiskonnale palju panustama oma töötajatesse, mis omakorda võiks tõsta seda positsiooni ettevõtete tabelis. Seega on Novo Nordiskis täidetud mitmed eeldused, et MAS skoor võiks korporatsioonis olla pigem keskmiselt madal ja sarnaneda ettevõtte päritoluriigi Taani skooriga.

Andmete edasiseks analüüsiks ja tulemuste kinnitamiseks kasutati Stata andmeanalüüsi programmi versioon 13. Esiteks kontrolliti, kas üksikute küsimuste vahel on olemas ka riikide vaheline statistiliselt oluline erinevus. Selleks viidi läbi Kruskal-Wallise test. Novo Nordiski ankeetidest valitud 21 maskuliinsust ja feminiinsust kirjeldavast küsimusest oli statistiliselt olulise erinevusega 6 ehk siis 28,6%. Küsimused ja nende keskmised on toodud lisas 10 ja 11. Huvitaval kombel oli statistiliselt olulise erinevusega küsimuste hulk proportsionaalselt sarnane, umbes kolmandik. Neli küsimust,

ehk siis 28,6% feminiinsust kirjeldavatest küsimustest olid riikide vahel statistiliselt erineva vastusega. Maskuliinset dimensiooni kirjeldavatest küsimustest oli statistiliselt olulise erinevusega kaks ehk siis 29% maskuliinsus dimensiooni kirjeldavatest küsimustest. Selgelt on näha, et mitmetele feminiinse dimensiooni küsimustele on Eestis ja Lätis vastatud väga kõrgete skooridega.

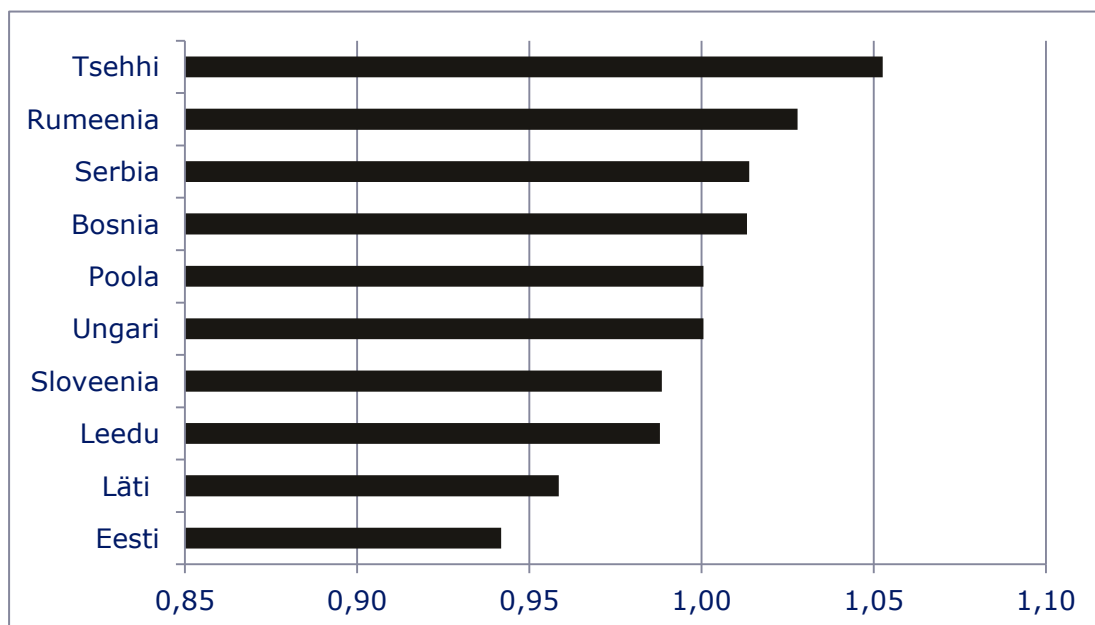
Kui analüüsida neid küsimusi täpsemalt (lisa 10), siis küsimusele, mis käsitleb keskkonnasõbralikkust, ettevõtte sotsiaalset panust ja finantsvõimekust ning selle olulisust, on selgelt kõrgema skooriga vastatud Eestis ja Lätis. Ettevõtte maine, loodushoid ja sotsiaalne vastutus on olulised teemad just feminiinse taustaga kultuurides. Ungari, mida juhtis pikka aega taanlane, on samuti küllaltki kõrge tulemiga. Ungari puhul on näha, et MAS dimensiooni skoori on oluliselt mõjutanud feminiinse kultuuritaustaga juht. Tundub, et feminiinsest kultuurist pärit juht on oma sisemiste väärtustega jätnud teistsuguse jälje organisatsiooni. Madalam on selle küsimuse vastuste skoor näiteks Rumeenias, Serbias ja Poolas. Poola on ka selgelt maskuliinsem riik, mille puhul ettevõtte sotsiaalne panus ei ole niivõrd oluline kui näiteks Läti ja Eesti puhul.

Kui selle küsimuse puhul võib olla ka sisemist teisitimõistmist, siis kolmanda küsimuse puhul, mis keskendub omavahelisele kommunikatsioonile, on lisaks Eestile ja Lätile kõrgema skooriga vastanud veel Sloveenia. Ettevõtte sisemised töötingimused ja hea sisemine kommunikatsioon on oluline aspekt feminiinse kultuuri vaatenurgast lähtudes. Madalama skooriga olid sellele küsimusele vastanud Poola, Rumeenia, Serbia ja ka Ungari. Kui esimese nimetatud kolme riigi positsioon selles järjestuses on loogiline, sest tegemist on küllaltki maskuliinsete riikidega, siis Ungari lisandumine on midagi uut. Tundub, et feminiinsetest väärtustest on kultuur valmis kergemalt oma juhilt üle võtma selliseid väärtusi, nagu keskkonnasõbralikkus ja sotsiaalne panus, samas kui omavahelist kommunikatsiooni puhul võib järeldada, et muutused ei tule niivõrd kergelt. Poola puhul on aga paljude küsimuste vastustes olemas väga selged maskuliinsete suundade jooned.

Huvitava tendents tuli välja MAS küsimuste variatsioonikoefitsientidest (lisa 11). Kui võrrelda valimis olevaid riike, siis mõnede riikide variatsioonikoefitsiendid väiksemad teistel suuremad. See tähendab et vastuste varieeruvused on osadel riikidel märksa homogeensem, teistel heterogeensem. Kui vaadata erinevate küsimuste

variatsioonikoefitsiente ja nende keskmisi, siis Läti, Eesti, Tsehhi ja Sloveenia puhul on vastuste varieeruvus madal ja vastamise homogeensus suur. Huvitaval kombel on kõik nende riikide filiaalid 2014 aasta tulemuste põhjal vägagi edukad. Samas kõrge keskmise variatsioonikoefitsiendiga riikide puhul, nagu näiteks Leedu ja Rumeenia, on tulemused kehvemad ja filiaalide juhid pidevas vahetumises. Ka Poola filiaali puhul on variatsioonikoefitsient heterogeenne. Kuigi Poola filiaali üldmüük oli positiivne, siis suurimas valdkonnas, milleks on diabeediravimid, jäädi tugevasse miinusesse. MAS küsimuste standardhälvete suurust vaadates saaks justkui prognoosida riikide edukust ja meeskonna ühtsust. Hetke analüüsile tuginedes on küll raske väita, mis on põhjus ja mis tagajärg. Kas kehvade tulemuste põhjus seisneb meeskonna vägagi erinevates väärtustes või on suure standardhälbe taga hoopis kehv sisekliima ja nõrgad tulemused.

Statistiliselt olulise erinevusega küsimuste keskmiste baasil leiti antud uurimuses uus maskuliinsus/feminiinsus küsimuste suhtarv. Selle suhtarvu leidmiseks kasutati ainult neid MAS dimensiooni kirjeldavaid küsimusi, mille vastuste erinevused olid statistiliselt olulised. Sel moel saadud pilt on oluliselt sarnasem Hofstede jaotusele (vt joonis 6).



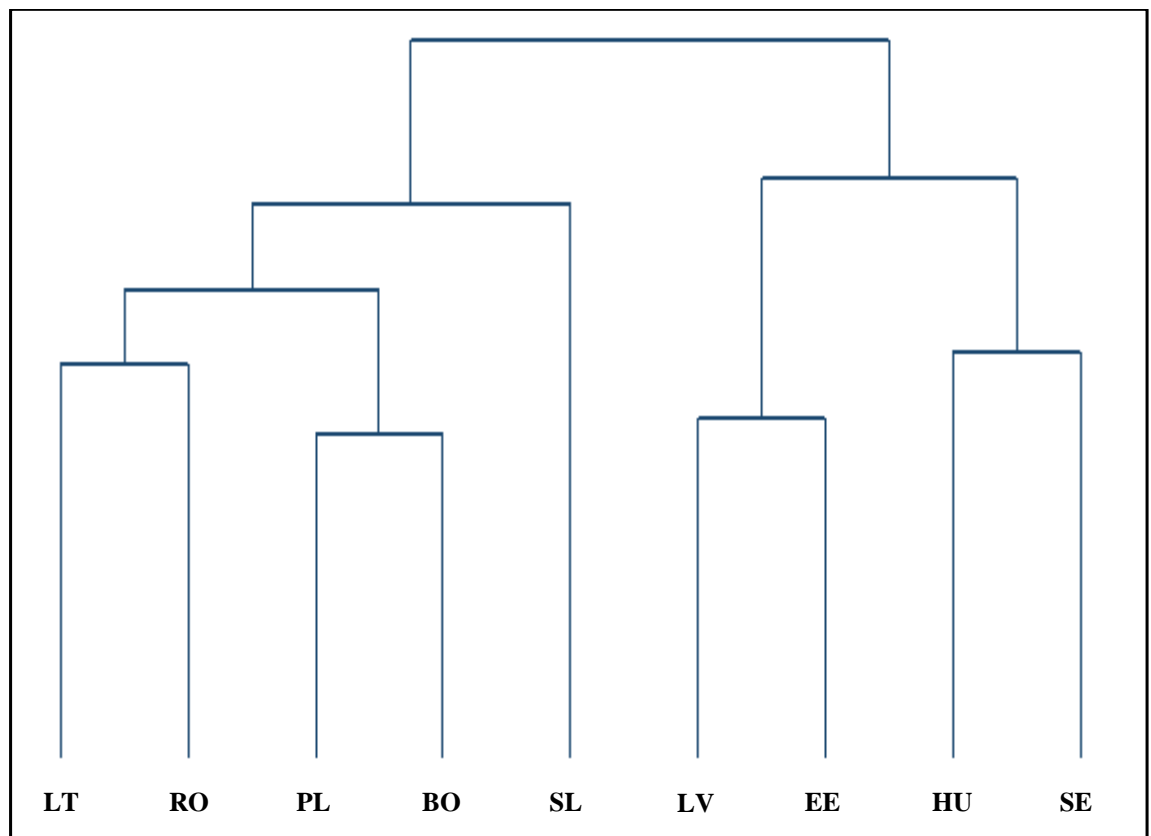
**Joonis 6.** Maskuliinsus/feminiinsus dimensioonide suhtarv, lähtudes statistiliselt olulise erinevusega küsimustest (lisa 10).

Sarnaselt eelnevale suhtarvule on ka uue suhtarvu puhul Eesti ja Läti skoorid kindlalt madalamad, seega kattub see eelnevalt saadud tulemusega. Sarnaselt Hofstede jaotusele on nüüd ka Sloveenia ja Leedu asetunud madalama maskuliinsusskooriga riikide hulka. Seega võib siin märgata seost rahvuskultuuri MAS dimensiooni jaotusega (vt tulemusi Tabelis 1), samas endiselt on vahed väiksed ja ka suhteliselt kõrge MAS skooriga Ungari paikneb jaotuses riikide keskel. Spearmani korrelatsioonikordaja kõikide Novo Nordiski maskuliinsus ja feminiinsus küsimuste ja Hofstede MAS koefitsientide vahel on toodud lisa 12 (lisa 12). Ühtegi statistiliselt olulist seost Hofstede skooride ja Novo Nordiski küsimuste vastuste vahel ei leitud, mis omakorda kinnitab, et rahvuskultuuridele omast täieliku korrelatsiooni nendes tulemustes ei esine. Emaettevõtte feminiinsed väärtused, mis otseselt ei lähe vastuollu põhiväärtustega, tunduvad olevat vastuvõetavad kergemini.

Järgneva analüüsina viidi läbi klasteranalüüs riikide võrdluses (joonis 7). Klasteranalüüsi läbiviimiseks kasutati samuti MAS dimensiooniga seotud küsimusi Novo Nordiski *e-Voice* ankeetidest. Läbi viidi kaks erinevat klasteranalüüsi. Joonisel 7 on toodud kõikide küsimuste alusel moodustatud klastrid. Lisas 13 on toodud klasteranalüüsi tulemused, mis viidi läbi vähendatud küsimuste baasil. Siin jäeti välja need küsimused, mida Tsehhi valimis ei olnud. See tähendab, et lisa 13 toodud klasteranalüüsi kaasati ainult need küsimused, mille puhul oli võimalik võrrelda kõiki riike. Analüüsi tulemused ühtivad märgatavalt rohkem kirjandusest leitud kultuurilistele jaotustele.

Kõige madalam horisontaalne joon joonisel 7 on Poola ja Bosnia vahel, mis teeb neist kõige sarnasemad riigid. Sarnaselt varasemale analüüsile on samuti sarnased Läti ja Eesti, mis omakorda kinnitab nende riikide suhteliselt feminiinset tulemust. Kui vaadata kõikide riikide võrdlust (lisa 13), siis järgmisena klasterdub nendega kokku Tsehhi ning samasse suuremasse alam-klastrisse kuuluvad veel ka Ungari ja Serbia. Kuigi kõiki neid riike hõlmavaid klasteranalüüse ei ole eelnevalt läbi viidud, saab seoseid tuua analüüsides erinevate uuringute tulemusi. Kui vaadata Hofstede skooore, siis Eesti ja Lätiga kokkuklasterdumine tundub loogiline ja kattub GLOBE projektist tulnud tulemiga, kus Eesti; Läti ja Leedu moodustasid põhjamaade klatri (Menash ja Chen, 2012:38). Leedu positsioon koos Rumeeniaga ei kattu otseselt kirjanduse andmetega,

sest Rumeenia asetseb tihti omaette teistest riikidest. Eesti ja Läti kokku klasterdumine ühtib ka Hofstede loogikaga, kui võtta arvesse asjaolu, et Eesti ja Läti on madala MAS indeksiga riigid. Positiivse üllatusena klasterdub Eestiga kokku Tsehhi. Sarnasele tulemusele on jõudnud mitmed tööd (Merrit 2000:295; Swartz 1999:36; Ronen ja Shenkar 2013:57-58, 60), kus klasteranalüüsides on Eesti ja Tsehhi asetsenud ühte klastrisse. Swartzi (1999:36) tööst tuleb välja ka asjaolu, et Ungari on Eestile ja Tsehhile suhteliselt lähedane. Serbia kohta ei ole kahjuks läbi viidud häid analüüse, samas Ungari kohta on leida mitmeid. Kuigi Ungari asetatakse mitmetes töödes Poola, Slovakkia ja Sloveenia lähedale, on ta enamasti ikka olnud neist veidi erinev, moodustades omaette kohaliku klatri (Ronen, Shenkar 2013: 58,60). Seega on ka Ungari koht maskuliinsuse klasteranalüüsis loogiline.



**Joonis 7. Maskuliinsus dimensiooni klasteranalüüs riikide kaupa** (LT- Leedu, RO- Rumeenia, PL-Poola, BO- Bosnia, SL-Sloveenia, LV-Läti, EE-Eesti, HU- Ungari, SE- Serbia. Meetod: *averagelinkage*.)

Kui vaadelda joonisel 7 moodustunud teist gruppi, siis siin klasterduvad kokku Leedu, Rumeenia, Poola ja Bosnia ning lisaks nendele neljale riigile ka Sloveenia. Kui jätta sellest valikust kõrvale Rumeenia, siis Leedu, Poola Bosnia ja Sloveenia kokkukasterdumine kattub Roneni ja Shenkari (2013: 60) töö tulemiga. Samas on Rumeenia nii mõneski töös (Smith *et al.*1995: 390) paiknenud Poolaga lähedases klastris. Poola ja Sloveenia on olnud lähedases klastris nii Brodbecki *et al.*(2000: 15), (House *et al.*( 2004: 3-9), Ingelharti ja Bakeri (2000: 11) ja Schwartzi (1999: 36) töödes.

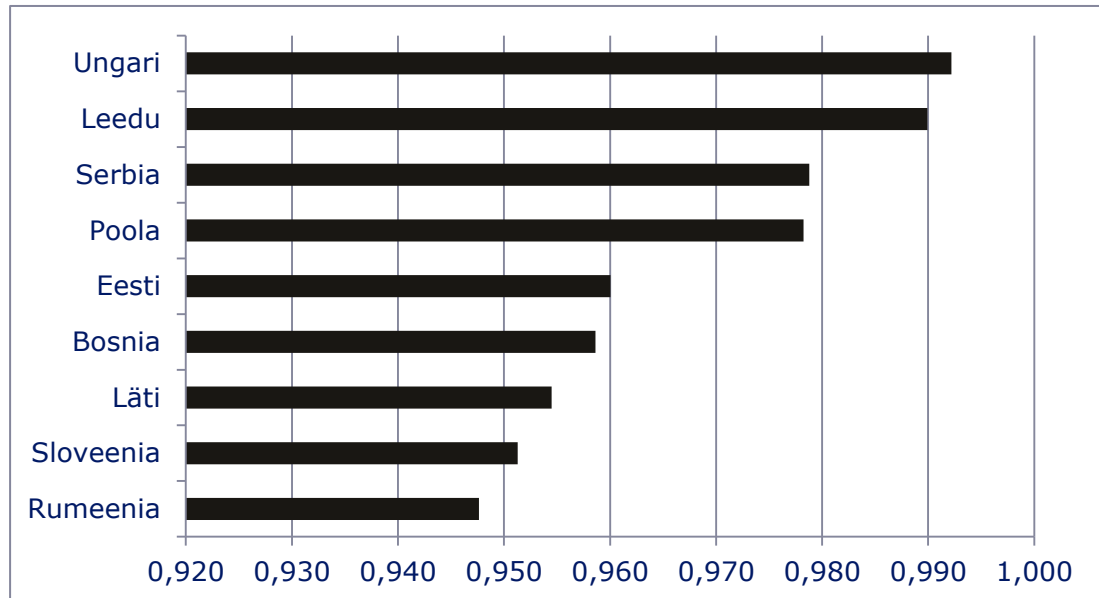
Kokkuvõtvalt võib maskuliinsusdimensiooni klasteranalüüsi tulemustele baseerudes väita, et kuigi kattumine kirjanduses olevate andmetega ei pruugi olla 100%, võib tuvastada erinevusi ka kirjanduse andmetes. Siiski on ülaltoodud autori poolt läbiviidud klasteranalüüside kattuvus varasemate rahvuskultuure kirjeldavate klasteranalüüsidega märkimisväärne. Seega joonistub sellest analüüsist selgelt välja rahvuskultuure kirjeldav ja iseloomustav muster. Seega on rahvuskultuuri mõju MAS dimensiooni juures tuntav ja nähtav. Kui panna kokku eelnevalt leitud suhtarvu ja klasteranalüüsi tulemused, siis ei saa eesmärkide seadmisel eirata MAS dimensioonist tulevaid mõjude olemasolu.

Novo Nordiski eesmärkide seadmise süsteem soosib maskuliinsemaid kultuure. Eesmärgid seatakse personaalselt ja eesmärkide täitmise järgi hinnatakse inimeste panust. Sellega tekitatakse sisemine konkurents, mis sobib väga hästi maskuliinsetesse kultuuridesse. Tsehhi ja Poola on kaks maskuliinse kultuuriga riiki, seda järeldust kinnitavad ka kirjanduse andmed. Nendesse riikidesse sobib hetkel olemasolev süsteem. Nõrgemas positsioonis on aga feminiinse kultuuri esindajad. Feminiinsete kultuuride esindajad antud uurimusele ja erialakirjandusele tuginedes on Eesti; Läti ja Sloveenia. Nendes riikides võib antud eesmärkide seadmise süsteem tekitada pingeid, kuna feminiinne kultuur hindab tugevamalt töökohas valitsevat harmooniat. Võrreldes inimesi omavahel ja andes neile hinnangut, tekib sisemine konkurents, mis võib halvendada tulemust. Eesmärgi täitmisele hinnangu andmisega tuleb olla nende riikide filiaalides ettevaatlik ja negatiivse hinnangu puhul teha seda pigem personaalselt.

Sarnaselt MAS dimensiooni analüüsimisele, tehti ka IDV dimensiooni analüüs. Esimese analüüsina analüüsiti kõikide küsimuste suhtarvu jaotust. Sarnaselt maskuliinsusdimensioonile annab suhtarv aimu riikide järjestusest sellel skaalal. Tsehhi



ankeetide andmetes esines selle küsimuste valiku puhul liialt suur erinevus ja seetõttu jäeti Tsehhi andmed antud analüüsist välja (vt joonis 8).



**Joonis 8.** Individualism/kollektiivsus dimensiooni kõikide küsimuste suhtarv.

Kui vaadata suhtarvu alusel tekkivat trendi, siis on näha Hofstede andmetele sarnast järjestust. Nähtava järjestuse kattuvus IDV dimensiooni puhul on märksa suurem, kui MAS dimensiooni puhul. Kui vaadata riikide tulemusi, mille andmeid me saame otseselt võrrelda, siis kõige kõrgema skooriga riik suhtarvu alusel on Ungari, mis oli ka Hofstede töös kõige kõrgema skooriga riik, ehk siis kõige individualistlikum riik. Üldiselt on märgata Hofstedega sarnast järjestuse trendi, kuigi selles järjestuses on mõningaid erinevuseid. Põhiliselt erineb Serbia ja Läti asukoht riikide järjestuses. Tõsiseks erinevuseks võib lugeda Serbia asukohta riikide järjestuses. Kui vaadata Hofstede skoori ja sellest tulenevat järjestust, siis Serbia peaks olema madala skooriga, ehk siis kollektivistlik riik, samas Novo Nordisk suhtarvude järjestuses on ta pigem kõrge individualismi määraga riik. Kui analüüsida Läti asukohta, siis järjestuse alusel paikneb Läti ka ebaloogilisel positsioonil. Samas, kui vaadata Hofstede skoori, siis on Läti, Leedu, Eesti ja Poola suhteliselt sarnase IDV skooriga riigid. Leedu, Eesti ja Poola skoorid on Hofstede andmetel täpselt samad, asetsedes antud töös olevate riikide

võrdluses keskmisele positsioonile. Kui Hofstede andmetel on selgelt madalama IDV skooriga Rumeenia, Sloveenia ja Serbia, siis Serbia tulemust kõrvale jättes on ka Novo Nordiski andmete tulemus sarnane. Rumeenia ja Sloveenia osutusid selle suhtarvu võrdluses kõige kollektivistlikumateks riikideks.

Analüüsi ka antud suhtarvude korrelatsiooni riikide sisemajanduse koguproduktiga. Individualismi dimensioon peaks kirjanduse andmetel olema positiivselt seotud riigi sisemajanduse koguproduktiga (Radan Ungureanu ja Rizesku 2013: 312). Ka antud riikide suhtarvu puhul tuli välja nõrk positiivne korrelatsioon, mis küll oli statistiliselt mitteoluline. Samas ka eelnevalt läbi viidud analüüs ei näidanud statistiliselt olulist korrelatsiooni Hofstede originaalskooride ja valimis olnud riikide sisemajanduse koguprodukti vahel, kuigi ka see seos oli positiivne.

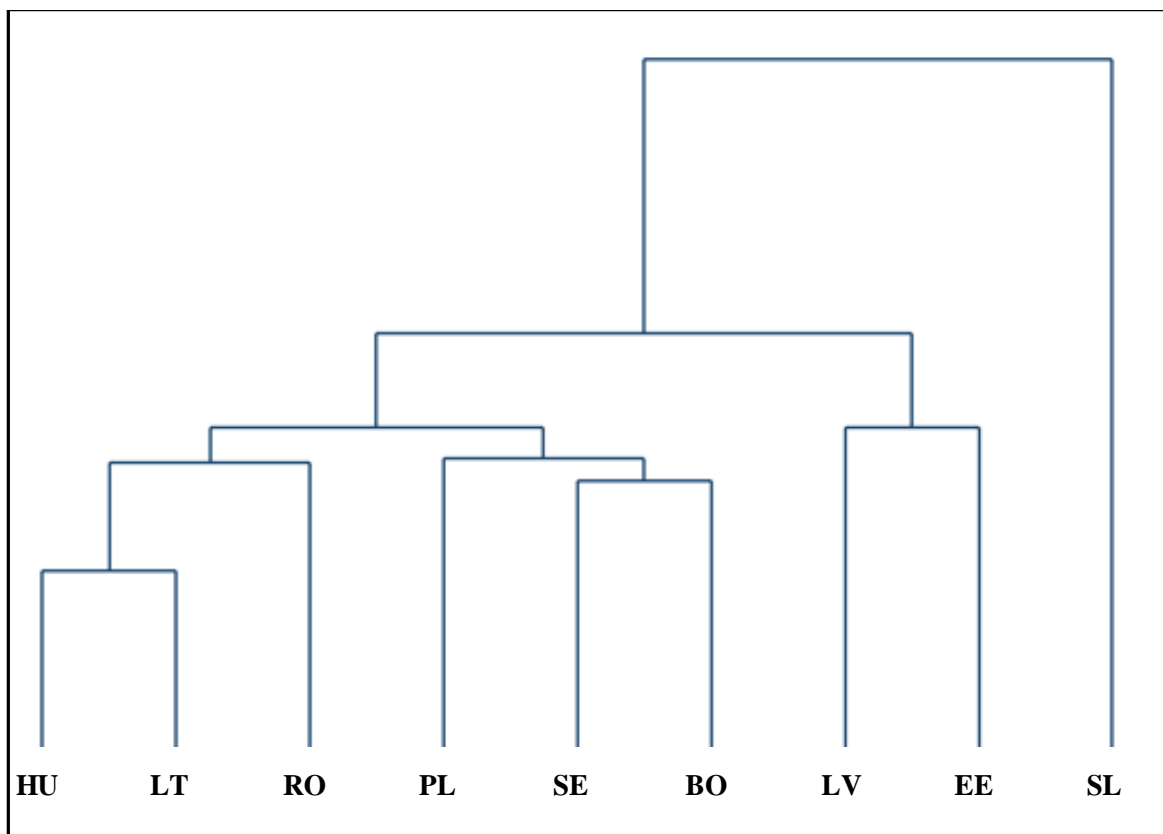
Sarnaselt maskuliinsusdimensiooni analüüsile leiti olulise erinevusega vastatud küsimused (vt lisa 14). Küsimusi analüüsi Kruskal-Wallise testi abil, mille abil valiti välja statistiliselt olulise erinevusega vastatud küsimused. Kui maskuliinsusanalüüsi juures oli küsimuste jaotus maskuliinsus- ja feminiinsusdimensiooni vahel ühtlane, siis individualismi dimensiooni puhul nii selget seost välja ei tulnud, vaid mõlemad dimensioonid olid sarnase tulemusega. Individualismi dimensiooni puhul oli statistiliselt olulisi küsimusi kaks kuuest võimalikust, ehk siis 33,3% küsimustest. Kollektiivsus dimensiooni esindavatest küsimustest oli statistiliselt olulise tulemiga 10 küsimusest neli ehk siis 40% küsimustest.

Kui analüüsida küsimusi sisuliselt, siis ka siin tulevad selgelt välja erinevused riikide vahel (lisa 15). Individualismi kirjeldava kuuenda küsimuse puhul, mis näitab tasakaalu eraelu ja tööelu vahel, siis tuleb selgelt välja riikidevaheline erinevus. Madalama skooriga vastasid sellele küsimusele madala IDV skooriga riigid: Rumeenia, Sloveenia ja Serbia, kelle keskmine skoor jäi alla nelja. Kõik kõrge IDVga riigid vastasid sellele küsimusele kõrgema skooriga. Arvatavasti tajutakse individualistlikes kultuurides töö ja eraelu tasakaalu teistmoodi, kuna individualistlikes kultuurides on inimesed rohkem väljas enda eest. Kui kollektivistlikus kultuuris mõeldakse meie tähenduses ja töö juures funktsioneeritakse kui grupp, siis individualistlikus kultuuris töösuhetesse lähtutakse pigem vastastikkuse kasu eesmärgil, mina sulle, sina mulle põhimõttel. Individualistlikus kultuuris jäetakse tööasjad tihti töö ruumidesse ja see võimaldab ka

paremini tasakaalustada era- ja tööelulisi suhteid. Sellest võib tulla ka antud küsimuse kõrgem skoor individualistlikes riikides. Teiste küsimuste puhul seos nii selgelt välja ei joonistunud.

Lisaks viidi läbi Spearmani korrelatsioonikordaja analüüs individualismi/kollektivismi küsimuste ja Hofstede skooride vahel (lisa 16). Korrelatsioon leiti kahe küsimuse puhul: Esimene neist oli i2, ehk küsimus tasakaalu kohta era ja tööelu vahel. Selle küsimuse vastustes on näha rahvuskultuurist tulenevat mustrit, millel oli analoogia Hofstede skooridega. Teine küsimus, mille puhul esines negatiivne korrelatsioon, oli Novo Nordiski mainet puudutav küsimus. Kuna esimene küsimus kirjeldab individualistlikku dimensiooni ja teine kollektivistlikku dimensiooni, siis vastupidine korrelatsioon on loogiline ja võib näidata küsimuste õiget valikut. Seega võib nentida et eesmärkidega seotud IDV dimensioon on küsimuste vastuste mustrist nähtav.

Sarnaselt MAS dimensiooni klasteranalüüsile, viidi riikide võrdluses läbi ka IDV dimensiooni klasteranalüüs (vt joonis 9). Klasteranalüüsi läbiviimiseks kasutati samuti IDV dimensiooniga seotud küsimusi Novo Nordiski *e-Voice* ankeetidest. Viidi läbi üks klasteranalüüs kõikide küsimuste võrdluses (joonis 9) ja teine klasteranalüüs, kus on võrdluses ka Tsehhi (lisa 17). Selle klasteranalüüsi läbiviimisel on välja jäetud need küsimused, mis Tsehhi ankeetides puudusid.



**Joonis 9.** Individualism dimensiooni klasteranalüüs riikide kaupa (LT- Leedu, RO- Rumeenia, PL-Poola, BO- Bosnia, SL-Sloveenia, LV-Läti, EE-Eesti, HU- Ungari, SE- Serbia. Meetod: *averagelinkage*).

Ka sellest klasteranalüüsist tuleb välja märgatav kattuvus kirjanduses läbiviidud klasteranalüüsidega. Võib isegi öelda, et IDV dimensiooni klasteranalüüsi puhul on kattuvused suuremad kui MAS dimensiooni analüüsi puhul. Antud analüüsi ei kaasatud Tsehhi andmeid, kuna nende ankeetides puudus liialt palju individualism dimensiooni kirjeldavaid küsimusi.

Sarnaselt kirjandusele (Menash ja Chen, 2012:38) ja ka MAS klasteranalüüsile klasterduvad kokku Eesti ja Läti. Ka selles klasteranalüüsis asetseb Leedu neist eraldi. Kui lisada klasteranalüüsi Tsehi andmed, klasterduvad kokku Eesti ja Tsehhi, mis on sarnane mitmetes allikates kirjeldatule. Samuti on kõrvalasetsevas klastris Läti. Samas Leedu asukoht suuremas klastris koos Poola, Bosnia ja Ungariga on kirjanduse

andmetega kattuv (Ronen ja Shenkar, 2013: 60). Ungari asetsemine Poola kõrvalklastris on ka loogiline ja kattub erinevate andmetega, kus Ungari ja Poola tihti kas klasterduvad kokku (Inglehart ja Baker, 2000:11; Schwartz, 1999:36; House *et al.* 2004:191) või paiknevad lähedalasetsevas lokaalses klastris (Ronen ja Shenkar, 2013: 60). Rumeenia asukoht on loogiline, asetsedes üksinda, samas olles ühes klastris koos Ungari, Leedu, Poola, Serbia ja Bosniaga. Rumeenia on Smith(1995:390; 1996) töödes kokku klasterdunud Poolaga, aga mitmed klasteranalüüsid on ta paigutanud eraldiseisvasse klastrisse, mis küll tüüpiliselt on olnud kas Ida-Euroopa klatri alamklaster või mõni lähedane klaster. Üldiselt enamustes klasteranalüüsides on Rumeenia asetsenud eraldi nii Eestist, Tsehhist kui ka teistest uuringus olnud riikidest. Seega on Rumeenia asukoht selles klasteranalüüsi tulemuses loogiline. Ainus ebaloogiline asetus on Sloveenial, mis paljudes töödes klasterdub lähedaselt kokku Poolaga, aga antud analüüsis paikneb eraldiseivalt. Sloveenia tulemit võib selles analüüsis ainsana pidada asjaoluks, mis ei kinnita kirjandusest nähtavat rahvuskultuuride jaotust.

Seega ka individualismi dimensiooni puhul läbiviidud klasteranalüüs kattub suures mahus kirjanduse andmetega. Need andmed kinnitavad omakorda rahvuskultuuri mõjusid erinevates filiaalides.

Antud töös oli kollektivistlikke riike kolm. Nendest kahe, Rumeenia ja Sloveenia, puhul sai kinnitust kollektivistlik kultuur. Novo Nordiskis seatakse eesmärgid individualistlikel alustel. Eesmärgid on personaalsed ja nende täitmist hinnatakse indiviidi tasandil. Kollektivistlikkusse kultuuri võiks paremini sobida meeskondlikud eesmärgid, kus indiviidi panust ei hinnata. Rumeenias ja Sloveenias võiks nende andmete alusel kaaluda meeskonnale ühise eesmärgi seadmist, mis võiks viia paremate tulemusteni. Sanmuti peaks kollektivistikus kultuuris, parima tulemuse saavutamiseks, lähtuma treeningutel kollektivistlikust kultuurist. Treeningu planeerimisel tuleks lähtuda grupi, kui terviku treenimisest. Individualistlikes riikides peaks treeninguid planeerima indiviidi põhiseiselt.

## **2.3 Järeldused eesmärkide kultuurispetsiifikast ja ettepanekud eesmärkide rakendamiseks**

Analüüsides rahvuskultuuri mõjusid Novo Nordiskis, tuleb selgelt välja rahvuskultuuri mõju erinevates filiaalides. Kuigi kattuvus pole sajaprotsendiline, on siiski selgelt näha sarnasusi Hofstede kultuuridimensioonidega. Töös keskenduti kahele kultuuridimensioonile, individualismile ja maskuliinsusele, mis mõlemad on seotud tööeesmärkide ja nende mõistmisega.

Kui vaadata MAS dimensiooni küsimusi ja just neid küsimusi, kus esines oluline statistiline erinevus, siis on selgelt näha, et Eesti ja Läti on sarnased ja esindavad tugevalt feminiinse kultuuri väärtuseid. Samuti sobitub Sloveenia sarnasesse positsiooni kui on kirjeldatud kirjanduses. Huvitaval kombel ei sarnane MAS dimensiooni osas Leedu nende tulemustega. Leedu skoorid on pigem madalad ja Novo Nordiski valguses võiks Leedut pigem lugeda maskuliinseid väärtusi esindavaks riigiks. Samas, lähtudes küsimuste vastustest ja teades organisatsiooni sisemist tervist, võib Leedu tulemust tugevalt mõjutada ka organisatsiooni suhteliselt kehv majanduslik tulemus ja sellega seotud filiaali juhtide vahetumine aastate jooksul.

Ungari üldistele skooridele tuginedes võib lugeda Ungari tulemusi küllaltki madalateks ning klassifitseerida antud kultuur pigem feminiinseks. Samas, kui läheneda küsimustele eraldiseisvalt, siis paistab silma, et Ungari vastustes on kõrge skooriga vastatud niinimetatud uuematele feminiinsematele teemadele nagu näiteks keskkonnasõbralikkus, samas kui sisemist kommunikatsiooni puudutavates küsimustes jäid Ungari küsitluse tulemused selgelt maskuliinsemasse suunda. Lisaks Ungarile klassifitseeruvad maskuliinsemateks riikideks ka Rumeenia, Tsehhi ja Poola. Poola puhul, ei saa seda niivõrd selgelt järeldada suhtarvudest, kuivõrd küsimuste analüüsist, kus poolakad olid paljudele feminiinsetele küsimustele vastanud madala skooriga.

MAS küsimustega läbi viidud klasteranalüüs näitab rahvuskultuuridele omast klasterdumist. Kuigi esineb mõningaid erisusi võrreldes kirjanduses kirjeldatuga, on mõnede riikide puhul jaotused selged. Eesti, Läti ja Sloveenia puhul peaks kindlasti arvestama feminiinse kultuuriruumiga, samas kui Poola ja Tsehhi puhul pigem maskuliinse poolega. Suure tõenäosusega on kõikide filiaalide tulemit mõjutanud

emafirma Taani, riik mille kultuur on väga feminiine. Ettevõtte sisemisest kommunikatsioonist domineerivad sotsiaalse vastutuse ja keskkonnasõbralikkuse teemad. Lisaks propageeritakse tugevalt ka kaasava juhtimise ja inimestega arvestamise põhimõtteid, seega võivad paljud küsimuste vastused ja ka niinimetatud nooremad väärtused olla tugevalt mõjutatud emafirma suhtumisest. Kui me aga vaatame mõnda sügavamate juurtega väärtust, nagu näiteks sisemist kommunikatsiooni, siis tuleb välja kultuuridimensioonile vastav jaotus.

Huvitav kõikumine tuvastati küsimuste standardhälvetes. Vaadates variatsioonikoefitsiente, on küsimustele vastates mõned riigid homogeenised ja teised heterogeensemad. Samal ajal on heterogeensema variatsioonikordajaga riikide müügitulemused nõrgemad ja autori (ning ka Novo Nordiski personalijuhi) subjektiivse hinnangu alusel on ka nendes meeskondades kehvem sisekliimaga. See teema on huvitav alus tulevaseks analüüsiks. Vaja on analüüsida, kuivõrd sarnased on meeskonna sisemised väärtused ja kas väga erinevad sisemise väärtused on kehva sisekliima ja nõrkade tulemuste põhjuseks või toovad nõrgad tulemused kaasa suurema vastuste heterogeensuse.

Sarnaselt maskuliinsusdimensiooni analüüsile joonistus individualismi dimensiooni analüüsides välja rahvuskultuuride muster. Kollektivistlikumad kultuurid olid sarnaselt Hoftstedele Rumeenia ja Sloveenia. Serbia puhul ei tulnud see seos nii ühtlasena välja. Individualistlikumad riigid olid Ungari, Leedu, Poola ja Eesti.

Individualismi dimensiooni puhul tuli rahvuskultuurile omaseid mustreid välja nii suhtarvu järjestusest, küsimuste sisulisest analüüsist kui ka klasteranalüüsist, mille puhul esinesid kokkulangevused kirjanduse andmetega. Novo Nordiski tasakaalus tulemuskaardist lähtuv eesmärkide püstitamise protsess on pigem sobilik individualistlikele ja maskuliinsetele kultuuridele. Tööeesmärgid püstitatakse indiviidi põhiselt, mis sobib individualistlikku kultuuri. Inimesi võrreldakse omavahel tulemuste alusel, mis tekitab sisemist konkurentsi, mis on pigem kasulik maskuliinses kultuuris.

Tabelis 4 on toodud eesmärkidega seotud MAS ja IDV dimensioonide kirjeldused koos kokkuvõtliku empiirilise leiu ja soovitustega. Tabelis keskendutakse riikidele, mille kohta antakse ka soovitusi.

**Tabel 4.** Kokkuvõttev tabel eesmärkidega seotud kultuuridimensioonidest, teoreetilisest tagapõhjast, empiirilistest tulemist, järeldused ja ettepanekud.

<b>Eesmärkidega seotud dimensioon</b>	Maskuliinne (MAS) ühiskond on tulemusele suunatud, assertiivne, võistluslik ja rahalisele tasule suunatud.	Individualistlik (IDV) dimensioon kirjeldab ühiskonna põimitust ja seda kuivõrd meeldib ühiskonna liikmetele teha asju ühiselt.
<b>Teoreetiline tagapõhi</b>	Maskuliinsus dimensioon kirjeldab ühiskonda, mis on võistluslik ja tulemuspõhine. Töötajaid motiveerib rahal baseeruv tasu. Paremate tulemuste saavutamiseks vaja luua sisemine konkurents. Eesmärkide püstitamisel lähtuda konkurentsi tekitamisest. Feminiinsed riigid väärtustavad harmooniat ja põhiline motivaator ei ole raha. Valimist on feminiinsete riikide esindajad Balti riigid ja Sloveenia. Maskuliinsed riigid on Tsehhi, Ungari ja Poola.	Individualismi dimensioon näitab, mil määral on ühiskond sotsiaalselt põimunud. Kollektivistlikus ühiskonnas saavutatakse parim töötulemus, kui indiviid tööpanust pole võimalik hinnata. Individualistlikes riikides tuleb hinnata just isiklikku panust. Valimist on kollektivistlikud riigid Rumeenia, Sloveenia ja Serbia. Ülejäänud riikide puhul on tegemist individualistlike riikidega.
<b>Empiiriline tulem</b>	Eesti, Läti ja ka Sloveenia on madala MAS skooriga kultuurid, mis said kinnitust ka analüüsist. Tsehhi, Rumeenia ja Poola puhul on tegemist maskuliinsete kultuuridega. Kalsteranalüüs kinnitas antud tulemit.	Rumeenia ja Sloveenia puhul sai kinnitust kollektivistlik mõju. Individualistlikud riigid olid Eesti, Poola, Leedu ja Ungari. Olemas seos Hofstede skooride ja osade küsimuste vastuste vahel. Kalsteranalüüs kinnitas antud tulemit.
<b>Järeldused ja ettepanekud</b>	Eesti, Läti ja Sloveenia puhul, mitte tekitada sisemist konkurentsi, vaid pigem hoida harmooniat. Boonusena kaaluda mitterahalisi boonuseid, nagu vabad päevad ja koosviibimine perega. Variatsioonikoefitsientide heterogeensuse ja nõrkade tulemuste seos vajab edasist analüüsi. Tsehhi ja Poola puhul sobib hetkel kasutatav, maskuliinse suunaga eesmärkide seadmise süsteem.	Rumeenia ja Sloveenia puhul on tegemist kollektivistlike kultuuridega ja tasuks kaaluda kollektiivsete tööeesmärkide püstitamist. Teistes riikides sobib jätkata individualistlike eesmärkidega, aga feminiinsemates riikides tuleb eesmärkide esitamisel vältida harmoonia rikkumist. Inimeste koolitamisel individualistlikus kultuuris keskenduda indiviidi treenimisele, aga kollektivistlikus kultuuris treenida gruppi.



Novo Nordiski poolt püstitatud eesmärkide seisukohalt on kõige nõrgemas positsioonis feminiinsed riigid, mis on oma olemuselt ka kollektivistlikud. Neile peaks pigem seadma eesmärke ühistel alustel meeskonnana ning juhtimisstiil ei tohiks olla autokraatlik, mis tuleneb feminiinsest kultuurist. Autokraatlik juht vähendab meeskonna harmooniat ja võib viia halvemate tulemusteni. Huvitaval kombel on Novo Nordiskis olemas ka positiivse näitena Sloveenia, mille puhul on tegu ühe sellise riigiga. Peale hiljutist juhivahetust, kus filiaali asus juhtima naissoost juht, on ettevõtte tulemused märgatavalt paranenud. Selle põhjuseks võib olla feminiinse lähenemise kasu. Seega peaks kollektivistlikes ja feminiinsetes riikides looma harmoonilise sisekliimaga filiaalid, sest feminiinse kultuuriga on see vajalik töötajate motivatsiooni hoidmiseks.

Kollektivistlikus riigis peaks ka kaaluma meeskondliku eesmärgi kehtestamist, kus indiviidi panust ei tooda selgelt välja. Selline eesmärgi seadmise viis võiks tuua parema tulemuse. Konkreetsed riigid, keda see puudutab, on Sloveenia ja Rumeenia. Nende riikide puhul tasuks kaaluda eesmärkide seadmise süsteemi ja ka juhtimisstiili muutmist. Samuti tuleks kaaluda Serbia puhul meeskondadele ühtse eesmärgi püstitamist.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et rahvuskultuuride mõjud on Novo Nordiskis nähtavad. Kuna analüüsi maskuliinsuse ja individualismi dimensiooni kirjeldavaid küsimusi, siis võib järeldada, et rahvuskultuuridel on olemas ka selge mõju eesmärkide seadmisele nendes filiaalides. Seda seetõttu, et MAS ja IDV on selgelt seotud eesmärkide seadmise ja mõistmise ning motivatsiooniskeemidega. Kuna hetkel kasutuses olev eesmärkide seadmise ja sellest tulenev boonuskeem on oma põhiolemuselt individualistlik ja maskuliine, siis on kõige nõrgemas seisus feminiinsed ja kollektivistlikud riigid. Eriti nõrgemas seisus tunduvad olevat kollektivistlikud riigid, sest nendest mitmes on ka suhteliselt nõrgad tulemused. Seega tuleb kultuuriliste eripäradega kindlasti arvestada eesmärkide seadmisel ja ka näiteks koolituste planeerimisel.

## KOKKUVÕTE

Maailm on muutunud globaalseks. Seoses lennuliikluse ja interneti arenemisega on minutitega võimalik suhelda ükskõik kellega, ükskõik millises maailma otsas ning sinna paari päevaga kohale jõuda. See liikumise ja suhtlemise kiirus on teinud turud ettevõtetele globaalseks ja selleks, et olla edukas, peab ettevõtte opereerima riikideüleselt (Savvas *et al* 2001: 64-73), sest see teeb võimaliku turu märkimisväärselt suuremaks. Suurem turg annab aga ka märkimisväärselt suuremad teenimisvõimalused.

Mitte ainult kaupade turg, vaid ka tööjõuturg on muutunud globaalseks. Kui mõned aastad tagasi liikusid riikide vahel põhiselt juhid, siis tänapäeval leidub sektoreid, nagu näiteks infotehnoloogia, mille töötajate töökohaks võib olla suvaline koht maailmas. Töötajad teavad oma võimalusi ja konkurendid teavad häid töötajaid. Häid töötajaid üritatakse endale üle meelitada ja teiselt poolt panustavad ettevõtted palju vahendeid, et töötajaid endale hoida.

Kindlasti ei ole raha see, mille abil me jõuame oma töötajaid kinni hoida. Juhid ja juhtimistehnikad peavad looma keskkonna, kus töötajad on motiveeritud ja toovad maksimaalse töötulemi. Kaks kolmandikku tippjuhtidest on aru saanud, et rahvusvahelise edu aluseks on inimressursside efektiivne juhtimine (Adler, Gundersen, 2008: 6). Olulise osa inimressursside juhtimisest moodustavad õigesti seatud tööeesmärgid. Õigesti seatud eesmärgid peavad olema konkreetsed, ajaliselt piiratud ja töötaja peab samastuma nende eesmärkidega, ehk mõistma mida ja miks temalt oodatakse. Eesmärkide mõistmise juures omab ka suurt rolli rahvuskultuur ja selle mõju indiviidile. Erinevates kultuurides käituvad inimesed erinevalt ja väärtustavad erinevaid asju ja seetõttu peab ka tööeesmärkide seadmisel arvestama rahvuskultuuri mõjudega.

Organisatsioonid panustavad ohtralt vahendeid, et luua organisatsiooni sisemist kultuuri. Rahvusvahelistes organisatsioonides on vägagi tõenäoline, et organisatsiooni kultuur domineerib üle rahvuskultuuri (Holbeche, 2005:29), samas peab analüüsima,

kas organisatsioonikultuur on piisavalt prevaleeriv, et domineerida rahvuskultuuri mõjude üle.

Käesoleva magistritöö eemärgiks oli hinnata, mil määral peaks rahvuskultuuri mõjudega arvestama tööeesmärkide seadmisel.

Käesoleva töö esimeses peatükis anti ülevaade eesmärkide seadmisest ja seda mõjutavatest teguritest. Eesmärkide seadmine on äärmiselt oluline protsess, mis tänapäeva keerulisel tööturul on muutunud oluliseks sammuks töötajate motivatsiooni ja töölepuhendumise hoidmisel. Esimese peatüki teises osas anti ülevaade rahvuskultuuri definitsioonist ja võimalustest selle mõõtmiseks ning kolmandas osas keskenduti töös olevate riikide seostele kirjanduses ja anti ülevaade sektorist, kus vaadeldav ettevõtte tegutseb.

Antud töös kasutati eesmärkidega seotud rahvuskultuuri mõjude hindamiseks Geert Hofstede kultuuridimensioonide meetodikat. Leiti eesmärkide seadmisega seotud kultuuridimensioonid. Töös keskenduti maskuliinsuse ja individualismi kultuuridimensioonile, mis mõlemad mõjutavad eesmärkide seadmist suhteliselt erinevast vaatenurgast. Parem töösaavutus ja tulem individualistlikus kultuuris saavutatakse siis, kui juhid rõhutavad isiklikku panust ja ka indiviidi tulemust, samas kollektivistlikus kultuuris saavutatakse paremad tulemused siis, kui juhtimises rõhutatakse vähem isiklikku panust (Newman, Nollen, 1996: 766). Maskuliinsed kultuuris saavutatakse paremaid tulemusi, kui on olemas rahal põhinevad tasu- ja edutamise skeemid, samas feminiinses kultuuris rahal põhinevad skeemid vähendavad hoopis saavutust *Ibid.* Seega on mõlemad need kultuuridimensioonid otseselt seotud inimeste juhtimise, motivatsiooni ja töö tulemuslikkusega.

Käesolevas töös vaadatakse rahvusvahelise ettevõtte siseselt kuivõrd tugev ja mõõdetav on rahvuskultuuri mõju erinevatele filiaalidele. Analüüstitakse suhtarve ja küsimusi sisuliselt ning tulemusi võrreldakse kirjandusest leitud Hofstede originaalandmetega MAS ja IDV dimensioonide kohta (vt joonis 2, lk 31). Lisaks Hofstede maskuliinsus ja individualismi dimensioonide analüüsile viidi läbi ka klasteranalüüs, et kontrollida saadud tulemusi.

Käesoleva töö empiirilises osas analüüsiti rahvusvahelise ravimfirma Novo Nordiskis iga-aastaselt läbiviidava 82 küsimusest koosneva ankeetküsitluse *e-voice* 2015 aasta tulemusi. Töö raames keskenduti 10 riigi ankeetide analüüsile. Need riigid on Eesti, Läti, Leedu, Tsehhi, Ungari, Poola, Serbia, Rumeenia, Bosnia ja Sloveenia. Kirjanduse abil leiti Hofstede originaalankeetidest ja dimensioonide kirjeldusest maskuliinsus- ja individualismi dimensioone kirjeldavad küsimused ja nendele vastavad küsimused Novo Nordiski ankeetidest.

Novo Nordisk kasutab eesmärkide seadmiseks tasakaalus tulemuskaardi meetodit, mille abil seatakse tööeesmärgid sarnaselt kõikides töös käsitletavates filiaalides. Samuti on ühtne nende filiaalide motivatsioonipakett ja boonussüsteemi ülesehitus. Tööeesmärkide seadmisel ei arvestata rahvuskultuuri võimalike mõjudega. Antud töösse valitud kultuuridimensioonid maskuliinsus ja individualism on seotud tööeesmärkide seadmise, tajumise ja motivatsiooniskeemidega ja seega rahvuskultuuri seoste leidmine nendes filiaalides näitab, kas eesmärkide seadmisel peab arvestama rahvuskultuuri mõjudega.

Läbiviidud analüüsi tulemusena leiti, et Novo Nordiskis valimiks olnud riikide seas on selgelt näha rahvuskultuuridest tulenevad mõjud. Nii MAS kui IDV dimensiooni puhul oli Novo Nordiski andmetega läbiviidud analüüsis näha rahvuskultuuri mõjusid.

MAS dimensiooni suhtarvudeanalüüsist selgus, et Eesti, Läti ja Sloveenia on feminiinse kultuuri esindajad ning Tsehhis, Rumeenias ja Poolas on pigem maskuliinne kultuur. Need andmed ühtivad Hofstede andmetega ja näitavad rahvuskultuuridele omast jaotust. Ungari puhul, mis peaks olema kõrge maskuliinsusega riik, sarnast tulemust ei leitud. Samas, küsimuste sisuline analüüs näitas, et vastused küsimustele, mis puudutavad sügavamaid kultuurilisi väärusi (näiteks kommunikatsiooni), paigutasid antud riigi MAS dimensioonis Hofstede töödes viidatud sarnasele järjekohale. Antud magistritöös on Ungari üks näide, kuidas ettevõttesisene kultuur võib mõjutada rahvuskultuuri. Kõik feminiinsete väärtustega seotud küsimused, mis olid niinimetatud uued väärtused, nagu näiteks loodushoid ja sotsiaalne vastutus, olid Ungaris vastatud väga kõrge skooriga, ehk siis feminiinselt. Selle põhjuseks võib olla feminiinse taustaga Taani emafirma mõju ja ka asjaolu, et Ungari filiaali juhtis aastaid Taanist pärit juht. MAS dimensiooni kirjeldavate küsimustega läbiviidud klasteranalüüs langes suures osas kokku ka kirjanduse andmetega ja riikide kokkuklasterdumine oli loogiline. Seega sai kinnitust

asjaolu, et eesmärkide seadmisega seotud MAS kultuuridimensioon on kirjeldatav sarnase jaotusena nagu Hofstede töödes. Seega tuleks selle dimensiooni mõjudega kindlasti eesmärkide seadmisel arvestada.

IDV dimensiooniga viidi läbi sarnane analüüs. Valimisse valitud riikidest suur osa on individualistlikud riigid. Kollektivistlikke riike on antud valimis kolm. Need on Serbia, Sloveenia ja Rumeenia. Läbiviidud analüüs kinnitas ka IDV dimensiooni puhul rahvuskultuuridele omast paiknemist. Rumeenia ja Sloveenia olid selgelt kõige kollektivistlikumad riigid, mis ühtib kirjanduse andmetega. Seega sai kinnitust asjaolu, et eesmärkide seadmisega seotud IDV kultuuridimensioon on kirjeldatav riikide sarnase jaotusena nagu on toodud Hofstede töödes. Samuti tuli kahe IDV dimensiooni kirjeldava küsimuse puhul Spearmani korrelatsioonikordajat kasutades välja statistiliselt oluline seos Hofstede skooride ja valimisolevate riikide vahel. Ühel juhul oli korrelatsioon positiivne ja teisel juhul negatiivne. Korrelatsiooni tekkimine näitas, et valimi riikides vastati nendele küsimustele samadel alustel kui Hofstede andmetes. Korrelatsiooni positiivsus ja negatiivsus sõltus sellest, kas tegu oli individualismi või kollektivismi esindava küsimusega. Korrelatsioon kinnitas rahvuskultuurile omast mustrit. Klasteranalüüs viidi läbi ka IDV dimensiooni kirjeldavate küsimustega, mille tulemused langesid samuti suures osas kokku kirjanduse andmetega ja riikide kokkuklasterdumine oli loogiline. See näitab, et IDV dimensiooni mõjudega tuleks eesmärkide seadmisel kindlasti arvestada.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et rahvuskultuuride mõjud on Novo Nordiski filiaalides selgelt nähtavad. Kokkulangemine Hofstede skooridest tuleva järjestuse ja jaotusega on suur. Seda mõlema dimensiooni, nii individualismi kui ka maskuliinsuse korral. Riikide jagunemist vastavate dimensioonide vahel näitasid nii suhtarvude analüüs, küsimuste sisuline analüüs kui ka kirjanduse andmetega kokkulangev klasteranalüüs. Seega tuginedes nendele andmetele, tegi töö autor allpoolloetletud soovitused.

Soovitused:

- Kuna Eesti ja Läti, samuti ka Sloveenia on selgelt feminiinse kultuuri esindajad, tuleks nendes riikides rõhuda rohkem headele töötingimustele ja meeldivatele suhetele töökohas. Sealjuures ei tohiks siin sisemiselt tekitada konkurentsi vaid

pigem proovida hoida harmooniat. Rahaliste boonuste asemel tuleks pigem kaaluda ühekordsete boonustena perega koosviibimise võimaldamist. Kuna tegu on ka kõrge individualismiga riikidega, siis tööeesmärgid peaksid olema seatud indiviidi põhiselt. Eesmärkide täitmisele hinnangut andes ei tohiks tekitada konkurentsi, mis lõhuks sisemist harmooniat.

- Kõrge maskuliinsusega ja individualismiga riikides, nagu Tsehhi ja Poola, tuleks jätkata sama lähenemisega. Tuleks panustada meeskonnas sisemisele konkurentsile, mis maskuliinses kultuuris tekitab sisemist võistlust ja seega paremaid tulemusi. Boonusena sobivad nendes riikides väga hästi rahalised boonused.
- Sloveenias ja Rumeenias, kus on tegu kollektivistlike kultuuridega, tasuks tööeesmärke püstitada kollektivistlikel alustel.
- Koolituste planeerimisel peaks Sloveenias ja Rumeenias keskenduma grupi treenimisele. Teistes riikides võiks keskenduda treeningutel indiviidele ja nende arendamisele.
- Analüüsima peaks meeskonna sisemiste väärtuste ühtsust või lahknemist. Analüüsida, kas MAS dimensiooni küsimuste standardhälbe kõikumise suurus on nõrkade tulemuste põhjus või tagajärg. Meeskonna sisemiste väärtuste analüüsiks võiks kasutada näiteks *TeamScope* tarkvara. Kui sisemised väärtused on väga erinevad, siis leida lähedus nende lähendamiseks.

Käesoleva magistritöö tulemused on lisaväärtuseks inimressursi paremaks juhtimiseks ja tulemusele suunamiseks. Alati ei saa kasutada ühtseid eesmärkide seadmise protsesse läbi kogu korporatsiooni. Isegi Ida-Euroopa on piisavalt eripalgelise kultuuriruumiga, et ühtne eesmärkide seadmise süsteem, mis sobib hästi osadele riikidele, ei pruugi sobida kõigile. Käesoleva töö tulemusi tutvustatakse eesmärkide seadmise protsessi juhtivatele inimestele Novo Nordiskis. Samuti on olemas kokkulepped ettevõttega, kelle metoodika abil saab analüüsida meeskonna sisemisi väärtuseid ja nende sarnasusi või erinevusi ja selgitada, kas see võiks olla kehvide tulemuste põhjustaja. Vastav kokkulepe pilootprojektiga alustamiseks osades riikides on ettevõttesiseselt saavutatud.

## Viidatud allikad

1. **Adler, N. J, Gundersen, A..** International dimensions of organizational behaviour. Fifth edition. Mason USA:Thompson South-Western Publishing, 2008, pp. 399.
2. **Aon Hewitt-** meedia ja uuringute keskkond [ [www.aon.com](http://www.aon.com) ]. 06.02.2016,
3. **Alessandra, A.J.** Goal setting strategies: ERReport. Electronic and database publishing Inc, 2006, pp.14.
4. **Ariely, D.** Irratsionaalne inimene\_kuidas me teeme oma igapäevaseid otsuseid. Tallinn: Hermes kirjastus, 2011, 256 lk.
5. **Bailey, K. D.** Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques. London: Sage Publications, 1994, pp. 95.
6. **Bakker, A.B.** An Evidence-Based Model of Work Engagment. Current Directions in Psychological Science, 2011, 20(4), pp. 265-269.
7. **Barbas, A.** Interactions between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution. Journal of Business Managment, 2015, No. 10, pp. 106-123.
8. **Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., et al.** Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 2000, pp. 1-29.
9. **Corporate Knights** [ <http://www.corporateknights.com/reports/2016-global-100/2016-global-100-results-14533333/> ]. 08.04.2016.
10. **Cox, P., Friedman, B., Tribunella, T.** Relationships among Cultural Dimensions, National Gross Domestic Product, and Environmental Sustainability, Journal of Applied Business and Economics, 2011, Vol. 12 (6), pp. 45-56.

11. Cox, T.H., Blake, S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. Academy of Management, 1991, Vol 5, No 3, pp. 45-56.
12. Cummings, T., Keen J. Leadership Landscapes. New York: Palgrave Macmillan, 2008, 176 p.
13. Day, T., Tosey, P. Beyond SMART? A new framework for goal setting. The Curriculum Journal, 2011, Vol. 22, No 4, December, pp. 515-534.
14. Deloitte ravimisektori ülevaade [ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-2015-life-sciences-report.pdf> ]. 12.01.2015.
15. Dickinson, M.W., Aditya, R.N., Chhokar, J.S. Definition and Interpretation in Cross-cultural organizational culture research: some pointers from the GLOBE research program. Handbook of organisational culture and climate, Arkansas: Sage, 2000, pp. 447-464.
16. Doty, D. H., Glick, W. H. Typologies as a unique form of theory building-toward improved understanding and modeling. Academy of Management review, 1994, Vol. 19, issue 2, pp. 230-251.
17. Earley, P. C., Erez, M. Comparative analysis of Goal-Setting Strategies Across Cultures. Journal of Applied Psychology, 1987, Vol 72, No 4, pp. 658-665.
18. Efbia kodulehekülge. [http://www.efpia.eu/]. 12.04.2016.
19. Eurostat and mebaas [ <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> ]. 02.02.2015.
20. Ghemawat, P., & Reiche, S. National cultural differences and multinational business. Globalization Note Series. [ <http://www.aacsb.edu/~media/AACSB/Publications/CDs%20and%20DVDs/GLOBE/readings/national-cultural-differences-and-multinational-business.ashx> ], 2011, pp. 1-18.
21. Gupta, V., Hanges, P., Dorfman, P.W. Cultural Clusters: Methodology and Findings. Journal of World Business, 2002, 37, pp. 11-15.
22. Hassi, A., Storti, G. Organizational training across cultures: variations in practices and attitudes. Journal of European Organizational Training, 2011, Vol 35, No 1, pp 45-70.



- 23. Herzberg, F., Masusner, B., Bloh Snyderman, B.** The motivation to work. New Brunswick: Transaction Publishers, 2011, pp. 157.
- 24. Hofstede, G.** Cultures and Organizations. London: McGraw-Hill, 2010, pp. 561.
- 25. Hofstede, G.** Cultures consequences second edition. California:Sage Publications, 2001, 595 p.
- 26. Hofstede, G.** Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, OnlineReadings in Psychology and Culture, 2011, Unit2, subunit 1, article 8, [<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>]. 20.12.2015.
- 27. Hofstede, G. with Arrindell, W. A., Best, D. L., de Mooij, M. Hoppe, M. H., van de Vliert, E.,van Rossum, J. H. A., Verweij, J., Vunderink, M. & Williams, J. E.** Masculinity and Femininity: The taboo dimension of national cultures. California: Sage publications, 1998, 238 p.
- 28. Hohenberg, S., Homburg, C.** Motivating Sales Reps for Innovation Selling in Different Cultures. Journal of Marketing, 2016, Vol. 80, pp. 101-120.
- 29. Holbeche, L.** The High performance organization: creating dynamic stability and sustainable success. New York: Butterworth-Heinemann 2005, 452p.
- 30. House R.J., P.J. Hanges, M. Javidan, P.. Dorfman, and V. Gupta.** Culture, Leadership, andOrganizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage, 2004, 818p.
- 31. Huntington, S.P.** The clash of civilizations. Foreign Affairs, 1993, 72(3), pp. 22-49.
- 32. Inglehart, R., & Baker, W. E.** Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. American Sociological Review, 2000, 65(1), pp. 19-51.
- 33. Jürisoo, M.** Burnout. Tartu: Fontese kirjastus, 2004, 208lk.
- 34. Kaasa A., Vadi M., Varblane U.,** Regional Cultural Differences Within European Countries: Evidence from Multi-Country Surveys. Managment International Review, 2014, 54, pp. 825-852.
- 35. Kluckhohn, C..** Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. Cambridge: Harvard University Press, 1951, pp. 140.

- 36. Latham, G.P, Locke, E.A.** New direction in goal setting theory. Current directions in psychological science, 2006, Volume 15, Number 5, pp. 265-268.
- 37. Latham, G.P, Locke, E.A.** Building a Practically useful theory of goal setting and Task Motivation. A 35- year odyssey. American Psychologist, 2002, Vol 57, No 9, pp. 705-717.
- 38. Latham, G.P, Yukl, G.A.** A review of Research on the application of goal setting in Organizations. Academy of Managment Journal, 1974, Volume 18, Number 4, pp824-845.
- 39. Lewis, R.D.** When cultures collide:3rd edition. Boston:Nicholas Braly Publication, 2006, pp 593.
- 40. Lindner, J.R.** Understanding employee motivation. Journal of Extension. Vol 36, Nr. 3, 1998[<http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php>]. 11.05.2016.
- 41. Maslow, A.H.** A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 1943, 50, pp. 370-396.
- 42. Menash, Y.M., Chen, H-Y.** Global clustering of countries by Culture- An Extencion of the GLOBE study. Social Sience Research Network, 2012, pp. 1-51.
- 43. Merritt, A.** Culture in the cockpit - Do Hofstede's dimensions replicate? Journal of Cross-Cultural Psychology, 2000, 31(3), pp. 283-301.
- 44. Minkov, M.** What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and ohter cross- cultural data. Sofia, Bulgaria: Klasika y stil Publishing House, 2007, pp. 249.
- 45. Minkov, M., Blagojev, V.** What do project GLOBE's cultural dimensions reflect? An empirical perspective. Asia Pacific Business Review, 2012, Vol 18, No.1, pp. 27-43.
- 46. Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., Stine, C.** Performance management at the wheel: Driving employee engagement in organizations. J Bus Psychol, 2011, 26, pp. 205-212.
- 47. Newman, K. L., Nollen, S. D.** Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. Journal of International Business Studies, 1996, 27(4), pp. 753-779.
- 48. Novo Nordisk Annual report.** 2014, pp. 114.

49. **Novo Nordisk fondi kodulehekül** [ <http://www.novonordiskfonden.dk/en/content/ownership-and-subsidiaries#info-novoAS> ]. 20.12.2015.
50. **Novo Nordiski kodulehekül**. [www.novonordisk.com]. 12.01.2016.
51. **Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J., Deci, E.L.** Show them the Money? The role of pay, Managerial need support, and justice in Self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2015, 56, pp. 447-457.
52. **Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., Bazerman, M. H.** Goals gone wild: The systematic side effect of overprescribing goal setting. *Academy of management perspectives*. February, 2009, pp. 6- 16.
53. **Pearce, C. L., Osmond, C. P.** From workplace attitudes and values to a global pattern of nations: application of latent class modeling. *Journal of Management*, 1999, 25(5), pp. 759-778.
54. **Pulakos, E.** *Performance Management*. West Sussex UK: Wiley- Blackwell, 2009, pp. 206.
55. **PWC kodulehekül**. [ <http://www.pwc.com/gx/en/industries/pharmaceuticals-life-sciences/pharma-2020/industry-strategies-trends-analysis.html> ].12.04.2016.
56. **Qamar, A., Muneer, S., Juoh, A., Idris, H.** The Relationship between Organizational Conduct and National Culture. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2013, Vol. 5, No. 2, pp. 82-88.
57. **Ravimiseadus.** Vastu võetud Riigikogus 16.detsembril 2004. a. –Riigi Teataja I osa, 2005, 2,4.
58. **Radan Ungureanu, A., Rizescu, D.** Cross – cultural Hofstede model indicators characterizing the business environment. *Management & Marketing Challenges for the knowledge society*, 2013, Vol 8, pp. 309-316.
59. **Ronen, S., Shenkar, O.** Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications. *Journal of International Business*, Forthcoming, 2013, pp. 1-62.
60. **Rouillard, L.A.** *Goals and goal setting. Achieve measurable results*. Fourth edition. U.S.A: Axzo Press, 2009, pp. 96.
61. **Sagiv, L., Schwartz, S.H.** A new look on national culture. *Handbook of organizational culture and climate*., Arkansay: Sage, 2000, pp.417-436.

- 62. Salanova, M., Schufeli, W.B.** A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, Vol 19, No 1, pp. 116-131.
- 63. Savvas, M., El-Got, G., Sadler Smith, E.** Comapative study of cognitive styles in Egypt, Greece, Hong-Kong and UK. *International journal of training and development*, 2001, Vol. 5(1), pp. 64-73.
- 64. Schwartz, S. H.** A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 1999, 48(1), pp. 23-47.
- 65. Schweitzer, M. E., Ordonez, L., Douma, B.** Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Managment Journal*, 2004, Vol. 47, No. 3, pp. 422-432.
- 66. Shenkar, O.** Cultural distance revisited: Towards more rigorous conceptulization and mesurement of cultural differencies. *Journal of International Business Studies*, 2001, Vol.31, issue 3, pp.519-535.
- 67. Smith, P. B., Dugan, S., Trompenaars, F.** National culture and the values of organizational employees - A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1996, 27(2), pp. 231-264.
- 68. Smith, P. B., Peterson, M. F., Schwartz, S. H., Ahmad, A. H., Akande, D., Andersen, J. A., et al.** Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior - A 47-nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2002, 33(2), pp. 188-208.
- 69. Smith, P. B., Trompenaars, F., & Dugan, S.** The Rotter locus of control scale in 43 countries - A test of cultural relativity. *International Journal of Psychology*, 1995, 30(3), pp. 377-400.
- 70. Snodgrass, C., Szewczak, E.** Human factors in information systems. Hershey:IRM press, 2002, pp. 324.
- 71. Soares, A. M., Farhangmehr, M., Shoham, A.** Hofstede's dimensions of culture in International marketing studies. *Journal of Business Research*, 2007, Vol. 60(3), pp. 277-284.
- 72. Sotsiaalministeeriumi kodulehekülg.** [ [www.sm.ee](http://www.sm.ee) ]. 16.03.2016.

73. **Stefanacci, R. G.** The Cost of Alzheimer's Disease and the Value of Effective Therapies. *Am J Manag Care*, 2011, 17, Suppl. 13, pp. 356-362.
74. **Taylor, J.** Goal setting in Australian public Service: Effects on Psychological Empowerment and Organizational Citizenship behavior. *Public Administration Review*, 2013, Vol 73, Iss 3, pp. 453-464.
75. **Team Scope kodulehekülg** [ [www.teamscope.io](http://www.teamscope.io) ]. 12.05.2016.
76. **Teleport kodulehekülg**. [ [www.teleport.org](http://www.teleport.org) ]. 04.04.2016.
77. **Treven, S.** The Connection Between Culture And Organizational Behavior. *International Business & Economics Research Journal*, 2015, Vol. 4 Nr. 7, pp. 49-58.
78. **Treven, S., Mulej, M., Lynn, M.** The Impact of Culture on Organizational Behavior. *Managment*, 2008, Vol 13, 2, pp. 27-39.
79. **Tufts ülikooli meditsiinikeskus** [ [http://csdd.tufts.edu/files/uploads/Tufts\\_CSDD\\_briefing\\_on\\_RD\\_cost\\_study\\_-\\_Nov\\_18,\\_2014..pdf](http://csdd.tufts.edu/files/uploads/Tufts_CSDD_briefing_on_RD_cost_study_-_Nov_18,_2014..pdf) ]. 12.03.2016.
80. **WHO koduleht**. [ <http://www.who.int/trade/glossary/story073/en/> ], 12.03.2016.
81. **Volonte, C.** Culture and Corporate Governance: The influence of Language and Religion in Switzerland. *Managment International Review*, 2015, Volume 55, Issue 1, pp. 77-118.
82. **Vroom, V., Porter, L., Lawler, E.** Expectancy Theories. Miner, J. B. (Ed.), *Organizational Behaviour One: Essential Theories of Motivation and Leadership*, New York : M. E. Sharpe Inc, 2005, p. 94–110.
83. **Wilson, S.B, Dobson, M.S.** Goal Setting. How to create an action plan and Achieve your goals. New York: AMACOM, 2008, pp.119.
84. **Wursten H., Lancer F., Fardhonic T.** Improve efficiency in your HR capital: Managing people across cultures is now more urgent than ever. [ [http://geert-hofstede.com/tl\\_files/managing%20people%20across%20cultures.pdf](http://geert-hofstede.com/tl_files/managing%20people%20across%20cultures.pdf) ]. 12.12.2015.

## LISAD

### Lisa 1. Erinevused väikse ja suure võimudistantsiga kultuuri vahel

Väike võimudistants	Suur võimudistants
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Võimu võib kasutada seaduses lubatud piirides ja võimu kasutamist hinnatakse vastavalt hea ja halva kriteeriumitele.</li> <li>• Lapsi koheldakse võrdsetena ja vanemaid inimesi ei kardeta ega austata nende ea pärast.</li> <li>• Õpilase keskne haridus</li> <li>• Hierarhia tähendab rollide ebavõrdsust, mis on paika pandud mugavuse alusel. Alluvad eeldavad nõustamist. /toetust.</li> <li>• Pluralistlikud valitsused, kes on valitud häälte enamusega ja vahetuvad rahumeelselt. Korruptsioon on haruldane. Skandaalid lõpetavad poliitiku karjääri.</li> <li>• Sissetulek on ühiskonnas suhteliselt võrdne.</li> <li>• Usk rõhutab uskujate võrdsust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Võimu kasutamine on ühiskonna alustala, millele ei anta hinnangut skaalal hea või halb. Võimu kasutamise legitiimsus pole oluline.</li> <li>• Lapsed kuuletuvad oma vanematele ja eakaid inimesi austatakse.</li> <li>• Õpetaja keskne haridus.</li> <li>• Hierarhia tähendab sisulist ebavõrdsust ja alluvad eeldavad ning ootavad, et neile öeldaks, mida tuleb teha.</li> <li>• Autokraatsed valitsused, valitud juhtiva kliki siseselt ja muutuvad tavaliselt läbi revolutsiooni. Korruptsioon on sage ja skandaalid mäsitakse kinni.</li> <li>• Sissetuleku jaotus ühiskonnas on väga ebavõrdne.</li> <li>• Usus on selge preestrite hierarhia.</li> </ul>

\*koostatud Hofstede (2011:9) põhjal.

## Lisa 2. Erinevused nõrga ja tugeva ebamäärasusest hoiduva kultuuri vahel

Nõrk ebamäärasusest hoidumine	Tugev ebamäärasusest hoidumine
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igat päeva võetakse sellisena, kui ta tuleb ja tuleviku määramatust nähakse kui ohtu.</li> <li>• Subjektiivselt hinnatavad tervise ja heaolu skoorid on kõrgemad ning ühiskond on sundimatu, madala stressitaseme ja ärevusega.</li> <li>• Aktsepteeritakse teistest erinevaid inimesi ja ideesid: teistsugune tekitab teadmistehimu. Õpetajad võivad öelda, et nad ei tea vastust.</li> <li>• Nii kirjutatud kui kirjutamata reegleid ei sallita. Mitme täheindlikkus ja kaos on mugavalt talutavad.</li> <li>• Töökoha vahetus pole probleem.</li> <li>• Poliitikas suhtutakse kodanikesse, kui kompetentsetesse võimu hindajatesse.</li> <li>• Usus, filosoofias ja teaduses: relativism ja empiirika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuleviku määramatust nähakse kui pidevat ohtu, millega tuleb võidelda.</li> <li>• Subjektiivselt hinnatavad tervise ja heaolu skoorid on madalad ning ühiskonnas on kõrge stressitase, emotsionaalsus, ärevus ja neurootilisus.</li> <li>• Ei aktsepteerita teistest erinevaid inimesi ja ideesid: teistsugune tundub ohtlik. Õpetajad peavad teadma kõiki vastuseid.</li> <li>• Emotsionaalne reeglite vajadus- isegi kui neid ei järgita. Elus vajatakse selgust ja struktuuri.</li> <li>• Pead püsima töökohal, isegi kui see töö sulle ei meeldi.</li> <li>• Poliitikas suhtutakse kodanikesse, kui ebakompetentsetesse võimu hindajatesse.</li> <li>• Usus, filosoofias ja teaduses: usutakse absoluutset tõde ja grandioosseid teooriaid.</li> </ul>

\*koostatud Hofstede (2011:10) põhjal.

### Lisa 3. Erinevused lühiajalise ja pikaajalise tulevikuvaatega kultuuri vahel.

Lühiajaline vaade tulevikku	Pikaajaline vaade tulevikku
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõige olulisemad juhtumised elus, toimusid kas antud hetkel või minevikus.</li> <li>• Individuaalne stabiilsus: hea inimene on kogu aeg samasugune.</li> <li>• Hea ja kurja kohta on olemas universaalsed juhised.</li> <li>• Traditsioonid on pühad ja puutumatud.</li> <li>• Pereelus on määratud kohustused.</li> <li>• Eeldatakse et sa oled oma riigi üle uhke.</li> <li>• Tähtsaks eesmärgiks on teiste teenimine.</li> <li>• Sotsiaalne kulutamine ja tarbimine.</li> <li>• Tudengid omistavad õnnele edu ja läbikukkumised.</li> <li>• Vaeste riikide aeglane või puuduv majanduskasv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elu kõige tähtsamad sündmused toimuvad tulevikus.</li> <li>• Hea inimene kohaneb tingimustega.</li> <li>• Mis on hea või halb, sõltub asjaoludest.</li> <li>• Tingimuste muutudes võib traditsioone ümber vaadata.</li> <li>• Pereelus on jagatud kohustused.</li> <li>• Teistelt riikidelt proovitakse õppida.</li> <li>• Oluline eesmärk on säästlikkus ja visadus.</li> <li>• Suur säästmise kohustus, palju fonde kuhu investeerida.</li> <li>• Tudengid arvavad et edu ja läbikukkumine sõltub isiklikust pingutusest.</li> <li>• Riikide kiire majanduslik kasv, kuni jõutakse jõukuseni.</li> </ul>

\*koostatud Hofstede (2011:15) põhjal.



#### Lisa 4. Erinevused elu nautiva ja vaoshoitud kultuuri vahel

Elu nautiv ühiskond	Vaoshoitud ühiskond
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurem hulk inimesi deklareerivad, et nad on väga õnnelikud.</li> <li>• Tajutakse, et ise kontrollid oma elu.</li> <li>• Sõnavabadust peetakse oluliseks.</li> <li>• Puhkust hinnatakse kõrgemalt.</li> <li>• Suurema tõenäosusega meenutatakse positiivseid emotsioone.</li> <li>• Kõrgema haridustasemega riikides on suurem sündimus.</li> <li>• Spordiga tegeleb suurem hulk inimesi.</li> <li>• Kui toitu on piisavalt, siis suurem hulk inimesi on ülekaalulised.</li> <li>• Rikkamates riikides on leebemad seksuaalsed normid.</li> <li>• Korra hoidmine riigis pole kõrge prioriteet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähe väga õnnelikke inimesi.</li> <li>• Tajutakse abitust: see mis minuga juhtub, ei sõltu minu tegemistest.</li> <li>• Sõnavabadus ei ole esmatähtis.</li> <li>• Puhkust ja vaba aega ei hinnata nii kõrgelt.</li> <li>• Positiivsed emotsioonid ei jää suure tõenäosusega meelde.</li> <li>• Kõrgema haridustasemega riikides on väiksem sündimus.</li> <li>• Vähem inimesi tegeleb aktiivselt spordiga.</li> <li>• Kui toitu on piisavalt, siis suhteliselt vähem inimesi söövad ennast ülekaalulisteks.</li> <li>• Rikkamates riikides on rangemad seksuaalsed normid.</li> <li>• 100 000 elaniku kohta on suurem arv politseinikke.</li> </ul>

\*koostatud Hofstede (2011:15) põhjal.

### **Lisa 5. Novo Nordiski ankeedi e-voice küsimused.**

(Töös analüüsitud IDV ja MAS küsimused on hallil taustal)

1	I find that Novo Nordisk is leading the fight against diabetes
2	I find that Novo Nordisk is improving possibilities for patients with haemophilia
3	I think that my unit is managed in accordance with the Novo Nordisk Way
4	I have a good manager
5	For me Novo Nordisk is a great place to work
6	I know how Novo Nordisk improves the quality of life for patients
7	I know how I create value for Novo Nordisk
8	In my unit we set ambitious goals and strive for excellence
9	In my unit we reach our goals
10	Financial, environmental and social considerations are well balanced in the way Novo Nordisk operates
11	In Novo Nordisk we continuously improve our financial, environmental and social performance
12	In my unit we have an environment where new ideas are appreciated
13	In my unit we continuously improve the products and/or services we offer
14	I know what our stakeholders expect from us
15	In my unit we have good relationships with our key stakeholders
16	In my unit we are good at communicating with each other
17	I feel treated with respect at work
18	In my unit we are open and honest
19	In my unit we give equal opportunities and aim for diversity
20	I know the expectations to my performance
21	The feedback I receive on my performance is clear and timely
22	I have good opportunities to develop the competences I need to perform well in my job
23	In my unit we review and address employee engagement regularly

24	In general, my work situation allows me to balance my personal and professional life
25	Workplace Health and Safety is ensured
26	In my unit we strive for simplicity
27	Roles and responsibilities in my unit are clear
28	In my unit we continuously improve our work processes
29	Quality mindset is integrated in decisions and work processes in my unit
30	Business ethics is integrated in decisions and work processes in my unit
31	In my unit we follow all relevant laws, rules, regulations and procedures
32	Novo Nordisk has a good overall reputation
33	Novo Nordisk is a company I have a good feeling about
34	Novo Nordisk is a company that I trust
35	Novo Nordisk is a company that I admire and respect
36	Generally my work does not cause physical pain
37	My physical health at work is good
38	My mental health at work is good
39	I have good relations to my colleagues at work
40	I can execute my work in the way I find appropriate within the agreed frames
41	In general my workload is reasonable
42	My manager takes relevant action to improve the working climate
43	My manager helps create a climate in which I do my best
44	My work has the right amount of variation
45	I have the right level of influence on my work tasks
46	The demands of my job are sufficiently clear
47	We act decently towards each other in my unit
48	I have reasonable influence on the planning of my work
49	My work targets are sufficiently challenging
50	I have influence on how much time I spend on my various tasks
51	In my department/team we are able to get support in completing our tasks
52	The demands of my job are realistic
53	In general I have influence on the demands of my job

54	My manager helps me prioritise when there are too many assignments
55	I do not have any work-related absences
56	I know my customers' expectations.
57	My working environment is safe and healthy.
58	I have good development opportunities at Novo Nordisk.
59	I have a development plan based on a good balance between business requirements and my own aspirations.
60	In my unit we have identified the competencies/skills we will need in 2-3 years.
61	I enjoy the atmosphere at work.
62	In my unit we often find new solutions to problems.
63	I contribute to creating a good working climate in my unit.
64	I recognize or praise colleagues.
65	In my unit we are open for new ways of working.
66	In my unit we actively seek inspiration for improvement from relevant sources inside or outside Novo Nordisk.
67	I can try new things even if they lead to occasional mistakes.
68	My manager assesses and appraises my performance fairly.
69	My manager communicates in a way that inspires and motivates me.
70	I take an active role in setting my goals.
71	I consider patients to be Novo Nordisk's primary customer.
72	I understand the needs of the patients.
73	In my unit we understand that we should take a patient focus when we make decisions.
74	In my unit we have an open dialogue with our stakeholders about mutual expectations
75	In my unit we are helpful towards our stakeholders.
76	In my unit we constantly improve our work processes.
77	In my unit we often find new solutions to problems.
78	In my unit we consider processes end-to-end when seeking solutions.
79	I have the professional competencies required for doing my job well.
80	I have good knowledge of the processes in which I am involved.

81	In my unit we take responsibility for the quality of the processes we contribute to.
82	In my unit we are open and honest about our quality performance.

## **Lisa 6. Hofstede maskuliinsus/feminiinsus dimensiooni küsimused .**

**Hofstede maskuliinsust kirjeldavad küsimused** (Hofstede 2001: 59, 335, 467-474).

A5. Have challenging work to do- work from what I can get personal sense of accomplishment?
A7. Have an opportunity for high earnings?
A15. Have opportunity for advancement to higher level jobs?
A17. Fully use your skills and abilities on the job?
A11. Get recognition you reserve when you do a good job?

**Hofstede feminiinsust kirjeldavad küsimused** (Hofstede 2001: 59, 335, 467-474).

A6. Live in area desirable for you and your family?
A8. Work with people who cooperate well with one another?
A14. Have a security that you will be able to work for your company as long as you want to?
A16. Have good working relationship with your manager?
B52. A Corporation should have a major responsibility for the health and welfare of its employees and their immediate families?
B58. A Corporation should do as much as it can to help solve society's problems(poverty discrimination, , pollution etc.)?

## **Lisa 7. Novo Nordiski e-voice maskuliinsus/feminiinsus dimensiooni küsimused.**

### **Novo maskuliinsust kirjeldavad küsimused:**

In my unit we set ambitious goals and strive for excellence.
In my unit we reach our goals.
I feel treated with respect at work.
My work targets are sufficiently challenging.
I have good development opportunities at Novo Nordisk.
My manager assesses and appraises my performance fairly.
I have good opportunities to develop the competences I need to perform well in my job.

### **Novo feminiinsust kirjeldavad küsimused:**

I have a good manager.
My manager communicates in a way that inspires and motivates me.
My manager takes relevant action to improve the working climate.
My manager helps create a climate in which I do my best.
My manager helps me prioritise when there are too many assignments.
For me Novo Nordisk is a great place to work.
In my unit we are good at communicating with each other.
I have good relations to my colleagues at work.
We act decently towards each other in my unit.
I enjoy the atmosphere at work.
I contribute to creating a good working climate in my unit.
I recognize or praise colleagues.
Financial, environmental and social considerations are well balanced in the way Novo Nordisk operates.
In Novo Nordisk we continuously improve our financial, environmental and social performance.

## **Lisa 8. Hofstede individualism/kollektivism dimensiooni küsimused.**

**Hofstede individualismt kirjeldavad küsimused** (Hofstede 2011: 59).

A5. Have challenging work to do, work from which can get personal sense of accomplishment?
A13. Have considerable freedom to adopt your own approach to the job?
A18. Have a job which leaves you sufficient time for your personal or family life?
B57. Decisions made by individuals are usually higher quality than decisions made by groups?
A17. Fully use your skills and abilities on the job?

**Hofstede kollektiivsust kirjeldavad küsimused** (Hofstede 2011: 59).

A9. Have training opportunities (to improve your skills or to learn new skills)?
A12. Have good physical working conditions (good ventilation, and lighting, adequate work space etc.)?
B24. All in all, what is your personal feeling about working for a company which is primarily foreign owned?
B52. A Corporation should have major responsibility for the health and welfare of its employees and their immediate families?
B53. Having interesting work to do is as important to most people as having high earnings?
B59. Staying with one company for a long time is usually the best way to get ahead in business?



**Lisa 9. Novo Nordiski e-voice individualism/kollektivismi dimensiooni küsimused.**

**Novo individualismt kirjeldavad küsimused:**

In my unit we have an environment where new ideas are appreciated.
I can execute my work in the way I find appropriate within the agreed frames.
I have the right level of influence on my work tasks.
I have reasonable influence on the planning of my work.
In general I have influence on the demands of my job.
In general, my work situation allows me to balance my personal and professional life.

**Novo kollektiivsust kirjeldavad küsimused:**

Workplace Health and Safety is ensured.
Generally my work does not cause physical pain.
My physical health at work is good.
My mental health at work is good.
My working environment is safe and healthy.
Novo Nordisk is a company I have a good feeling about.
Novo Nordisk is a company that I trust.
Novo Nordisk is a company that I admire and respect.
I have a development plan based on a good balance between business requirements and my own aspirations.
In my unit we have identified the competencies/skills we will need in 2-3 years.

**Lisa10. Statistiliselt olulise erinevusega MAS küsimused Novo Nordiski e-Voice ankeetide maskuliinsus/feminiinsus dimensiooni küsimuste seast.**

NR	Masc/Fem	Küsimus	<i>p value</i>
1	Fem	Financial, environmental and social considerations are <u>well balanced</u> in the way Novo Nordisk operates	0,0036
2	Fem	In Novo Nordisk we continuously <u>improve</u> our financial, environmental and social <u>performance</u>	0,0018
3	Fem	In my unit we are good at <u>communicating</u> with each other	0,0135
4	Fem	I enjoy the <u>atmosphere</u> at work.	0,0117
5	Masc	In my unit we <u>reach our goals</u>	0,0087
6	Masc	I have good <u>development opportunities</u> at Novo Nordisk.	0,0434

\*allajoonituna on märksõnad lisas 5. Analüüsiks kasutatud Kruskal-Wallice testi.

**Lisa 11 . Statistiliselt oluliste MAS küsimuste keskmised skoorid (m), variatsioonikoefitsiendid (CV) ja standardhälbed (SD).**

Nr	Märksõna	Bosnia			Tsehhi			Eesti			Ungari			Leedu		
		m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV
1	<i>well balanced</i>	4,55	0,52	0,11	4,60	0,55	0,12	4,86	0,38	0,08	4,55	0,53	0,12	4,44	0,62	0,14
2	<i>improve performance</i>	4,44	0,53	0,12	4,80	0,44	0,09	5,00	0,00	0,00	4,66	0,50	0,11	4,44	0,61	0,14
3	<i>communicating</i>	4,44	0,53	0,12	4,80	0,44	0,09	5,00	0,00	0,00	4,44	0,53	0,12	4,22	0,73	0,17
4	<i>atmosphere at work</i>	4,77	0,44	0,09	4,80	0,44	0,09	4,57	0,53	0,12	4,77	0,44	0,09	4,33	0,59	0,14
5	<i>reach our goals</i>	4,66	0,50	0,11	5,00	0,00	0,00	4,85	0,37	0,08	4,55	0,52	0,11	4,11	0,68	0,17
6	<i>development opportunities</i>	4,55	0,52	0,11	5,00	0,00	0,00	4,28	0,75	0,18	4,66	0,50	0,11	4,50	0,62	0,14
	<b>Keskmine</b>	4,57	0,51	0,11	4,83	0,31	0,07	4,76	0,34	0,07	4,61	0,50	0,11	4,34	0,64	0,15
Nr	Märksõna	Läti			Poola			Rumeenia			Serbia			Sloveenia		
		m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV
1	<i>well balanced</i>	4,92	0,27	0,05	4,51	0,51	0,11	4,18	0,68	0,16	4,62	0,74	0,16	4,00	0,00	0
2	<i>improve performance</i>	4,92	0,27	0,05	4,48	0,51	0,11	4,12	0,73	0,18	4,25	1,03	0,24	4,60	0,55	0,12
3	<i>communicating</i>	5,00	0,00	0,00	4,35	0,71	0,16	4,28	0,82	0,19	4,37	0,74	0,17	4,60	0,55	0,12
4	<i>atmosphere at work</i>	4,92	0,27	0,05	4,60	0,56	0,12	4,28	0,72	0,17	4,75	0,46	0,10	4,20	0,44	0,1
5	<i>reach our goals</i>	4,84	0,37	0,08	4,64	0,61	0,13	4,46	0,55	0,12	4,37	0,51	0,12	4,60	0,55	0,12
6	<i>development opportunities</i>	4,61	0,65	0,14	4,33	0,71	0,16	4,21	0,73	0,17	4,75	0,46	0,10	4,00	0,00	0
	<b>Keskmine</b>	4,87	0,31	0,06	4,49	0,60	0,13	4,26	0,71	0,17	4,52	0,66	0,15	4,33	0,35	0,08

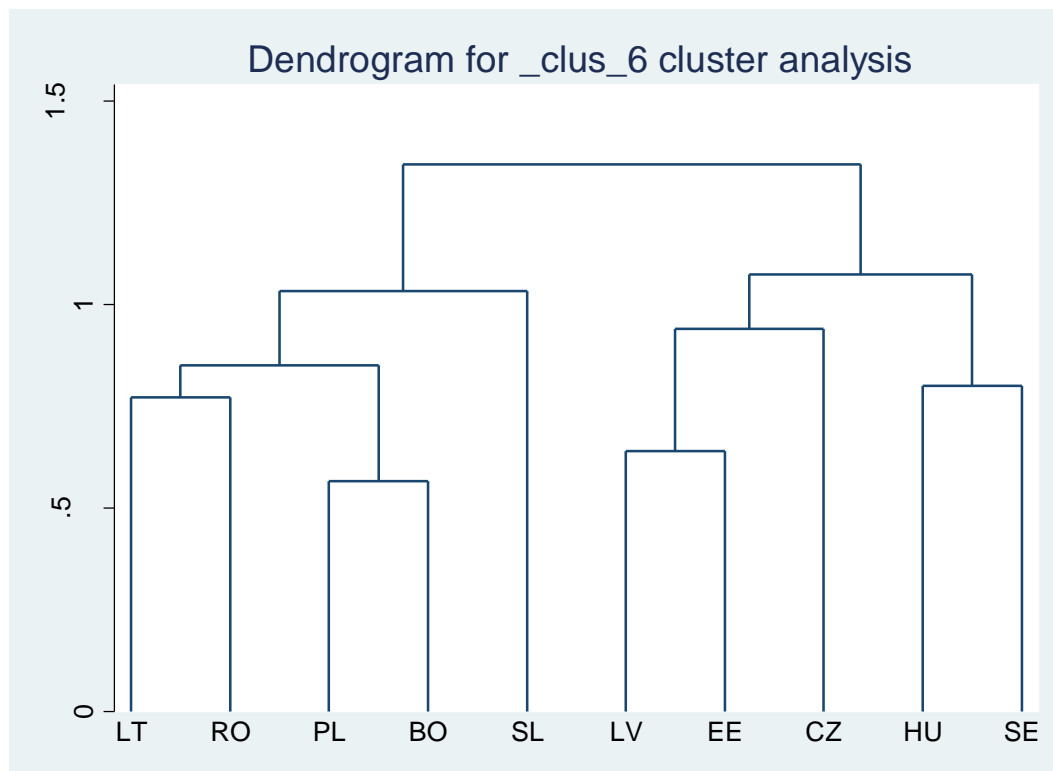
\*küsimuste järjekord ja märksõnad võetud lisast 8

## Lisa 12. Spearmani korrelatsioonikordaja küsimuste kaupa.

```
. spearman k4-k69 var35, star(0.05) pw
(obs=varies)
```

	k4	k5	k8	k9	k10	k11	k16	k17	k22	k39	k42	k43	k47
k4	1.0000												
k5	0.8667*	1.0000											
k8	0.6505*	0.7112*	1.0000										
k9	0.3697	0.4303	0.6687*	1.0000									
k10	0.7720*	0.8207*	0.8171*	0.5228	1.0000								
k11	0.6018	0.6565*	0.6555*	0.7599*	0.5579	1.0000							
k16	0.6464*	0.5488	0.8267*	0.8232*	0.6422*	0.8593*	1.0000						
k17	0.7234*	0.7660*	0.5183	0.6079	0.7195*	0.7805*	0.6024	1.0000					
k22	0.8632*	0.9058*	0.5396	0.2492	0.7043*	0.6738*	0.5046	0.7439*	1.0000				
k39	0.7699*	0.9289*	0.4916	0.1172	0.7605*	0.3782	0.2658	0.6555	0.8782*	1.0000			
k42	0.6946*	0.7280*	0.8319*	0.4603	0.9160*	0.5672	0.6920*	0.6050	0.6429	0.6513	1.0000		
k43	0.8667*	0.9333*	0.5272	0.1893	0.7782*	0.4435	0.3866	0.6946*	0.8619*	0.9624*	0.7113*	1.0000	
k47	0.7448*	0.7280*	0.6303	0.8619*	0.7815*	0.7269*	0.7257*	0.7983*	0.5840	0.5252	0.6303	0.5941	1.0000
k49	0.2833	0.5500	0.3180	-0.4000	0.3515	0.0251	-0.1765	0.2176	0.5021	0.5607	0.3682	0.5000	-0.0837
k54	0.8000*	0.8500*	0.5523	0.3167	0.7699*	0.6276	0.4454	0.8787*	0.9038*	0.7782*	0.6862*	0.7500*	0.6527
k58	0.5273	0.6364*	0.4316	0.1515	0.6018	0.1337	0.1646	0.4863	0.4681	0.7615*	0.5858	0.8167*	0.2510
k61	0.6505*	0.7599*	0.6707*	0.5106	0.7439*	0.4116	0.4648	0.6463*	0.4726	0.6597	0.6639	0.7615*	0.6639
k63	0.4559	0.7903*	0.7104*	0.4316	0.5640	0.6463*	0.4618	0.4939	0.6433*	0.5462	0.5168	0.4770	0.4580
k64	0.3415	0.7256*	0.5474	0.3598	0.5107	0.5443	0.3344	0.4251	0.6147	0.6414	0.5359	0.5714	0.3587
k68	0.2121	0.5152	0.4985	0.3455	0.3769	0.4255	0.3354	0.3100	0.3647	0.4603	0.5272	0.4833	0.1590
k69	0.7295*	0.6991*	0.6159	0.4134	0.6951*	0.3902	0.5321	0.5579	0.5854	0.7899*	0.7479*	0.8954*	0.5042
var35	0.1506	0.2678	-0.1757	0.0502	-0.0502	-0.1506	-0.2185	0.0756	0.2594	0.5030	-0.3234	0.3713	0.0000
	k49	k54	k58	k61	k63	k64	k68	k69	var35				
k49	1.0000												
k54	0.5167	1.0000											
k58	0.6500	0.4333	1.0000										
k61	0.4184	0.4854	0.8328*	1.0000									
k63	0.6109	0.5607	0.3647	0.5518	1.0000								
k64	0.5630	0.4370	0.5061	0.5168	0.8869*	1.0000							
k68	0.5167	0.1667	0.6606*	0.5957	0.6687*	0.8537*	1.0000						
k69	0.3264	0.4937	0.8754*	0.7988*	0.3476	0.4740	0.6201	1.0000					
var35	0.0958	0.0000	0.4017	0.2510	0.1339	0.3109	0.1506	0.3655	1.0000				

**Lisa 13. MAS dimensiooni klasteranalüüs riikide kaupa koos Tsehhi andmetega**



\*(LT- Leedu, RO-Rumeenia, PL-Poola, BO- Bosnia, SL-Sloveenia, LV-Läti, EE-Eesti, HU- Ungari, SE- Serbia). Välja on jäetud küsimused k39-k54. Meetod: *averagelinkage*.

**Lisa 14. Statistiliselt olulise erinevusega IDV küsimused Novo Nordiski e-Voice ankeetide individualism/kollektiivsus dimensiooni küsimuste seast.**

<b>N r</b>	<b>Ind/ Col</b>	<b>Küsimus</b>	<b><i>p value</i></b>
1	Col	Novo Nordisk is a <u>company</u> that I trust	0,0286
2	Col	Novo Nordisk is a company that I <u>admire and respect</u>	0,0007
3	Col	I have a <u>development plan</u> based on a good balance between business requirements and my own aspirations.	0,0004
4	Col	In my unit we have identified the <u>competencies/skills</u> we will need in 2-3 years.	0,0413
5	Ind	In my unit we have an environment where <u>new ideas are appreciated</u>	0,0285
6	Ind	In general, my work situation allows me to <u>balance</u> my personal and professional life	0,0001

\*allajoonituna on märksõnad lisa 11. Analüüsiks kasutatud Kruskal-Wallice testi.

**Lisa 15. Statistiliselt oluliste IDV küsimuste keskmised skoorid ja standarhälbed.**

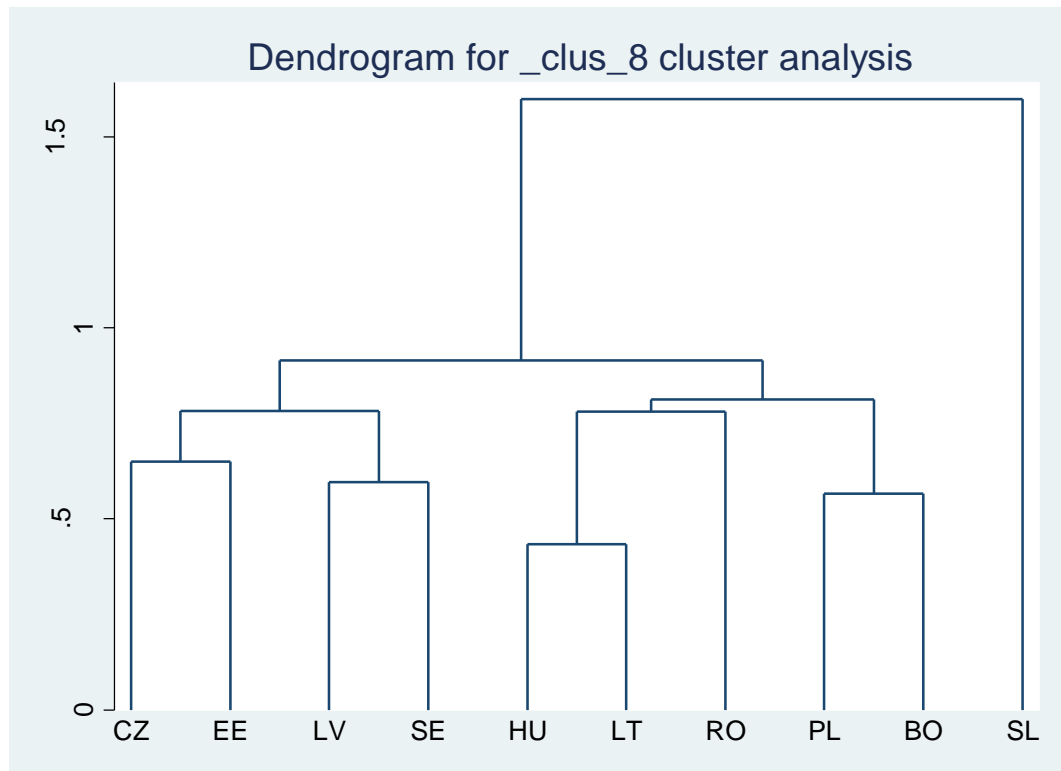
		Bosnia			Tsehhi			Eesti			Ungari			Leedu		
Nr	Märksõna	m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV
1	<i>company that I trust</i>	4,77	0,66	0,14	4,95	0,21	0,04	5,00	0,00	0,00	4,82	0,44	0,09	4,88	0,32	0,07
2	<i>admire and respect</i>	4,66	0,70	0,15	4,97	0,15	0,03	5,00	0,00	0,00	4,60	0,49	0,11	4,83	0,38	0,08
3	<i>development plan</i>	4,22	0,66	0,16	4,86	0,35	0,07	4,85	0,37	0,08	4,50	0,68	0,15	4,50	0,62	0,14
4	<i>competencies/skills</i>	4,11	0,92	0,22	4,52	0,69	0,15	4,85	0,37	0,08	4,38	0,67	0,15	4,52	0,51	0,11
5	<i>new ideas are appreciated</i>	4,77	0,44	0,09	4,65	0,61	0,13	4,85	0,37	0,08	4,62	0,64	0,14	4,44	0,51	0,11
6	<i>balance</i>	4,00	0,86	0,22	4,07	0,98	0,24	4,00	0,81	0,20	4,24	0,83	0,20	4,50	0,70	0,16
	<b>Keskmine</b>	4,42	0,71	0,16	4,67	0,50	0,11	4,76	0,32	0,07	4,53	0,63	0,14	4,61	0,51	0,11
		Läti			Poola			Rumeenia			Serbia			Sloveenia		
Nr	Märksõna	m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV	m	SD	CV
1	<i>company that I trust</i>	5,00	0,00	0,00	4,73	0,52	0,11	4,79	0,46	0,10	4,75	0,46	0,10	4,19	0,83	0,2
2	<i>admire and respect</i>	4,92	0,27	0,05	4,69	0,53	0,11	4,82	0,45	0,09	5,00	0,00	0,00	4,40	0,54	0,12
3	<i>development plan</i>	4,61	0,87	0,19	4,13	0,82	0,20	4,38	0,67	0,15	4,25	0,71	0,17	3,80	0,44	0,12
4	<i>competencies/skills</i>	4,69	0,63	0,13	4,06	0,82	0,20	4,25	0,71	0,17	4,50	0,75	0,17	4,00	0,70	0,18
5	<i>new ideas are appreciated</i>	4,44	0,37	0,08	4,58	0,56	0,12	4,28	0,75	0,18	4,87	0,35	0,07	4,59	0,54	0,12
6	<i>balance</i>	4,53	0,66	0,15	4,38	0,80	0,18	3,76	0,74	0,20	3,50	0,53	0,15	3,20	0,44	0,14
	<b>Keskmine</b>	4,70	0,47	0,10	4,43	0,68	0,15	4,38	0,63	0,15	4,48	0,47	0,11	4,03	0,58	0,14

## Lisa 16. Spearmani korrelatsioonikordaja IDV küsimuste kaupa.

	i1	i2	i3	i4	i5	i6	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	hofstede
i1	1.0000																
i2	0.6481*	1.0000															
i3	0.6940*	0.6530*	1.0000														
i4	0.7046*	0.6554*	0.7848*	1.0000													
i5	0.7391*	0.6535*	0.7907*	0.8280*	1.0000												
i6	0.7245*	0.6916*	0.6868*	0.7468*	0.6877*	1.0000											
c1	0.8437*	0.6550*	0.7910*	0.7030*	0.7228*	0.7133*	1.0000										
c2	0.5777*	0.4895*	0.6035*	0.5988*	0.6044*	0.5298*	0.5576*	1.0000									
c3	0.5443*	0.5396*	0.6849*	0.5966*	0.6101*	0.5652*	0.5708*	0.7537*	1.0000								
c4	0.5309*	0.4996*	0.6620*	0.5592*	0.6741*	0.6172*	0.5525*	0.6606*	0.7135*	1.0000							
c5	0.7060*	0.6397*	0.7447*	0.6454*	0.7413*	0.6634*	0.7827*	0.6323*	0.5740*	0.6292*	1.0000						
c6	0.6889*	0.6012*	0.6565*	0.5435*	0.6307*	0.6615*	0.7853*	0.5178*	0.5048*	0.6211*	0.8077*	1.0000					
c7	0.6898*	0.6041*	0.7076*	0.7728*	0.7067*	0.8885*	0.6462*	0.5977*	0.5914*	0.6555*	0.5470*	0.5754*	1.0000				
c8	0.7720*	0.6958*	0.7125*	0.7391*	0.6791*	0.8717*	0.7332*	0.5731*	0.5883*	0.6144*	0.6721*	0.6276*	0.8316*	1.0000			
c9	0.6777*	0.6778*	0.7609*	0.6959*	0.7928*	0.7364*	0.7271*	0.6655*	0.7044*	0.8060*	0.8188*	0.7636*	0.7463*	0.7142*	1.0000		
c10	0.7804*	0.6142*	0.7830*	0.7419*	0.7215*	0.7534*	0.7992*	0.6238*	0.6316*	0.6459*	0.7887*	0.7366*	0.7214*	0.7134*	0.7667*	1.0000	
hofstede	0.1066	0.3250*	0.0577	0.1008	-0.0012	0.0853	0.0753	-0.0703	0.0854	-0.1837*	-0.0171	-0.0674	0.0873	0.0528	0.0084	0.0838	1.0000



**Lisa 17. IDV dimensiooni klasteranalüüs riikide kaupa koos Tsehhi andmetega**



\* (LT- Leedu, RO-Rumeenia, PL-Poola, BO- Bosnia, SL-Sloveenia, LV-Läti, EE-Eesti, HU- Ungari, SE- Serbia). Välja on jäetud küsimused i3-i6 ja c9-c10. Meetod: *averagelinkage*.

## **SUMMARY**

### **ROLE OF NATIONAL CULTURE ON GOAL SETTING**

Koit Arro

World is more global today, than ever before. To be successful businesses need to be international and operate in different markets worldwide. Global markets set totally different standards also to management. To be successful managers need to be able to manage teams from different cultures, which done well, gives huge benefits to the company. At the same time, also employees are more mobile. Advances in IT and lots of possibilities to travel, have made labor market also global - employees know what they want and where they can get it. This situation demands remarkably more from manager and companies. To keep your employee, you need to create a condition where employees are motivated and will deliver maximum performance.

Very important factor, to keep your employees motivated, empowered and in your company are goals, what you set for your employees. Actually goal setting is considered to be the basis of human resource management. There are several different rules to goal setting. Goals must be written. Goals must be set in the right way and must be meaningful for the person to whom they are set. Very often companies use SMART goal setting framework. This framework originates from Peter Ducker's management by objectives theory and every letter stands for some parameters, which you should consider while setting goals. Usually these letters mean that goal should be specific, measurable, achievable, relevant, and time bound. All these parameters are necessary to make goal more meaningful for the one to whom it was set. To make goals more meaningful and understandable, national cultural differences come into play.

In different countries, people act differently. There are several definitions of culture. Geert Hofstede defines culture as collective programming of the mind. In a certain country there are shared values, rituals, heroes and symbols, which are connected with practices. Because of different values etc people in different cultures act differently.

This corresponds also on goals. If national culture is measurable, then you should consider it while setting goals. Organizational culture can soften or attenuate national culture, but the question remains to what extent.

The goal of Master`s Thesis is to find out, to what extent you should consider effects of national culture while setting goals in international corporation Novo Nordisk.

In order to achieve that goal, author sets the following tasks.

1. Analyze goal setting process and factors affecting it.
2. Give an overview of definitions of national culture and possibilities how to measure the effect of national culture on goal setting.
3. Give an overview of cultural dimensions which affect goal setting and analyze their sector and country specific aspects.
4. Develop a methodology to analyze associations between national cultures and goal setting.
5. Carry out an empirical study, to find out how strong associations exist between national cultures and goal setting in international corporation Novo Nordisk.
6. Make suggestions how to consider national culture on goal setting.

To achieve these tasks, the thesis is divided into two chapters. First chapter is divided into three subsections. In first subsection author gives an overview of the goal setting process and factors affecting it. Also how national culture is connected to goal setting process and why it should be considered during goal setting process.

The second part of the chapter describes national culture and how it is defined and examines more specifically the methodology to measure the impact of national culture. In this thesis the author focuses on Geert Hofstede's cultural dimensions' methodology. Hofstede defines culture by six dimensions: masculinity, power distance, individualism, uncertainty avoidance; indulgence and long-term orientation. According to the literature, individualism, masculinity and power distance are connected to the work goals.

The third part of the first chapter focuses on practical aspects on goal setting, looking at pharmaceutical sector and national cultures of countries used in these theses. These

countries are Estonia, Latvia, Lithuania, Czech Republic, Hungary, Poland, Romania, Serbia, Bosnia and Slovenia. Also literature review and the scores of individualism and masculinity in case of these ten countries is presented. Analyzes how these dimensions are affecting goal setting and people management. Also in this part an overview of the cluster analysis is given, which is one of the cultural characterization methodologies. In addition, there is an overview of the pharmaceutical sector, where Novo Nordisk operates.

The second part of the theses contains an analysis of how much you can see national culture in Novo Nordisk and how much you should consider it while setting goals.

Novo Nordisk is an international pharma company, which has affiliates in more than 75 countries and has more than 40 300 employees. Mainly Novo Nordisk is selling insulins and other injectable diabetes drugs. In majority of countries affiliates are selling Novo Nordisk products- so there are sales teams. Novo Nordisk is using balanced scorecard to cascade work related goals down to affiliates. So goal setting process is similar in all its affiliates and cultural differences are not considered while setting goals.

In the empirical part the author uses two of Hofstede's cultural dimensions to measure the effect of national culture to goal setting. These dimensions are masculinity (MAS) and individualism (IDV). Culture with high MAS score is assertive, result oriented, competitive and monetary reward based. Goals should create an environment which is competitive and this drives performance. IDV dimension shows how individualistic or collective a culture is. In a collective culture, goals should be set with a group target. It has been shown, that if you set group targets with no possibility to assess personal input in collective cultures, results are better.

The aim of this thesis is to assess how strong the effect of national culture in Novo Nordisk affiliates is. To do this, descriptions and original questionnaires of these two dimensions were retrieved from literature. Results of the empirical analyzes were compared to Hofstede's original scores.

For performing analyzes in the thesis Novo Nordisk annual questionnaire e- voice was used, which consists of 82 questions. 10 countries were incorporated in this analyzes.

These countries are Estonia, Latvia, Lithuania, the Czech Republic, Hungary, Poland, Serbia, Romania, Bosnia and Slovenia.

Questions describing IND and MAS dimensions were found from the Novo Nordisk e-voice questionnaires in order to perform the analysis. Questions were divided between masculinity-femininity and individualism-collectivism directions.

Results from MAS dimension analysis showed, that Estonia, Latvia and Slovenia are representatives of a feminine culture. In Czech Republic, Romania and Poland there is a masculine culture. These results correspond to the Hofstede studies, done in the same countries. There are some countries, like Hungary, which is considered to have high masculinity by Hofstede, but what did not come out as such in the current thesis. This might be the result of the fact that Hungary had a Danish manager for a while. Denmark is a feminine culture and manager's attitudes might have changed affiliate's attitudes. Individual analysis of statistically significantly differently answered questions also confirmed the results. Cluster analyzes was performed, which also confirmed the division according to national cultures. One interesting result which came out from MAS dimension analysis, was the observation that variation coefficient is correlated to countries' results. The answers were more heterogenic in the countries where economic results were poorer. In countries with good results, answers were more homologous. An interesting question arises from that observation: are poor business results a reason for heterogenic results or are different values in a team a reason for poor results.

Similar analyzes were conducted with IDV dimension. Between these countries, three were collectivistic- Romania, Slovenia and Serbia. Analysis performed in current theses confirmed the result in Romania's and Slovenia's case. These countries were clearly collectivistic, which demands different approach to goal setting. Also with two questions, there was a correlation between Hofstede's scores and question results, which confirms clear prevalence of national culture. Also cluster analysis confirmed this result.

So in conclusion, there are visible influences of national culture in the Novo Nordisk affiliates and it should be considered while setting goals. This was shown in case of the

both dimensions, by ratio analyzes, Spearman correlation analyzes, substantive question analyzes and cluster analyzes. So in the national culture perspective, there are aspects that should be considered.

Based on results in thesis, the following recommendations are made:

- Estonia, Latvia and Slovenia have feminine culture. In these countries management should place more emphasis on working conditions and good relations in the workplace. Goals and management tactics should not cause internal competition, but should rather try to keep harmony. Alternative bonuses to cash bonus should be considered in these countries-maybe giving a possibility to spend time with family. Estonia and Latvia are also countries with high IDV, so goals should be set on individual basis. Assessment of the goals should not cause competition to break the inner harmony.
- Countries with high masculinity and individualism, such as the Czech Republic and Poland, should keep the same approach. Creating internal competition within the team in a masculine culture would give better results. Cash bonuses are best motivators.
- Slovenia and Romania are collective cultures. In these countries goals should be set for a team.
- In Slovenia and Romania trainings should focus on group exercises. Other countries should focus on individual training and development.
- To analyze variation coefficient and its correlation to country results further. Are poor business results a reason for heterogenic answers or are different values in a team a reason for poor results. For this analysis TeamScope software could be used for looking into team values.

The results of the current Maters Thesis give an extra value for human resource management. This shows that it is not smart to use the same goals through corporation and one should consider national cultures to get the best results. Even in East-Europe, countries have substantially different national cultures, so goals which work well in one country, will not deliver good results in another country. Results of this thesis show that

national cultures are prevalent in corporations and should be considered while setting goals.

Mina, Koit Arro (sünnikuupäev : 03.06.1979),

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
„Rahvuskultuuri roll eesmärkide püstitamisele rahvusvahelises korporatsioonis“, mille  
juhendaja on professor Maaja Vadi,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse  
tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja  
lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **24.05.2016**